

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi, og i forbindelse med slutføringen av denne oppgaven har jeg flere personer jeg ønsker å takke.

Først vil jeg rette en stor takk til informantene i denne oppgaven for at dere gjorde det mulig for meg å forske på et så interessant tema. Dere ga av deres tid i en hektisk og krevende hverdag og uten dere kunne ikke denne oppgaven blitt til. Jeg vil også takke min kontaktperson i organisasjonen, Jon Even, og hans kollegaer for deres tid, hjelp og engasjement i denne prosessen. Det er også på sin plass å takke min veileder, Per Øystein Saksvik, for imponerende raske svar på epost, gode råd og innsiktsfulle bidrag. Din tilgjengelighet har vært en god ressurs for meg.

En stor takk går til klassen min for å gjøre to år med skolegang til en gøy og spennende opplevelse. Deres støtte, humor og høyst nødvendige avkoblinger i lunsjpausene er noe jeg har satt svært stor pris på. Ikke minst går det også en stor takk til familie og venner, som gjennom mange telefonsamtaler, gode ord og handlinger har vært mine største støttespillere når det stormet som verst. En særlig takk går til min korrekturleser Håvard, for gode råd og hjelp gjennom hele prosessen. Til sist, takk til Kristoffer, som har vært med på opp- og nedturen med et smil og ga meg motivasjon når det manglet.

Helene Alnes Vedlog

Trondheim, april 2019

Abstract

Within the field of organizational change research there is an increased interest in examining the processes and elements that can hinder or foster successful implementation. In this study, a process evaluation framework developed by Nielsen and Randall (2013) was applied on an intervention in a branch of the public health sector in Norway. The aim was to examine how experiences of an implementation process could play a role in participants' appraisals of the intervention and how this can play a role in outcome evaluation. In addition, the Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) was used to supplement findings.

The study is based on seven semi-structured interviews, which were analyzed with thematic analysis. The analysis resulted in five themes; *time pressure and lack of resources, information related to the intervention, trust in change management, perceived relevance, and communication channel*. Related to these findings, the study shows how the organizational context can influence participants appraisals and that this, combined with a perceived lack of information and relevance for their work situation, can lead to participants developing own theories about the intervention and its aims. Despite these challenges, trust in management and their own theories about the intervention resulted in positive appraisals by participants, which led them to be drivers of change. The study also shows challenges for outcome evaluation, as there was a discrepancy between the planned and perceived intervention.

The study suggests future research focus on examining these appraisals throughout the intervention process to determine which aspects at which points in the intervention can influence these appraisals.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Abstract.....	III
Innledning.....	1
Problemstilling	3
Oppgavens struktur	3
Teoretisk rammeverk	5
Utviklingen av prosessperspektiv i endring	5
Klassifisering av endringer.....	7
Hva er en intervensjon?.....	8
Denne intervensjonen.	10
Prosessevaluering	11
Rammeverk for prosessevaluering	12
Kontekst.....	13
Omnibuskontekst	13
Diskret kontekst	13
Intervensjonsdesign og implementering	14
Initieringsfasen.....	14
Intervensjonsaktivitetene	14
Implementeringsstrategien	14
Mentale modeller	16
Jobbkraft-Ressurs-modellen	17
Interaksjon mellom jobbkraft og ressurser.....	18
Jobbkraft-Ressurs-modellen i endring	18
Metode.....	19
Valg av kvalitativ metode	19
Vitenskapelig ståsted.....	19
Rekruttering og utvalg.....	20
Informantene.....	20
Datainnsamling.....	21
Kvalitativt forskningsintervju.....	21

Utarbeiding av intervjuguide	21
Intervjuguiden.....	22
Gjennomføring av intervjuene.....	23
Transkribering	23
Dataanalyse: Tematisk analyse	23
Analyseprosessen.....	24
Fase 1: bli kjent med dataene.....	25
Fase 2: Generere koder.	25
Fase 3: søke etter temaer.....	26
Fase 4: Gjennomgå temaene	26
Fase 5 og 6: Definere temaer og skrive rapport	27
Etiske betraktninger.....	27
Frivillig deltakelse og informert samtykke.....	28
Anonymisering og konfidensialitet.	28
Resultat	29
Oversikt over tema	29
Tidspress og ressursmangel.....	30
Interne krav.....	30
Eksterne forventinger	33
Ressursbruk i intervensjonen.....	35
Informasjon tilknyttet intervensjonen	36
Opplevd informasjonskvalitet.....	36
Tilgjengelighet på informasjon.....	40
Tillit til endringsledelsen.....	42
Relevans på arbeidsplassen	44
Opplevd begrunnelse	45
Anvendelse på arbeidsplassen	48
Kommunikasjonskanal	50
Kommunikasjon med kollegaer.....	50
Kommunikasjon med ledelsen.....	51
Diskusjon	55
Oppsummering av resultat	55

Funn i henhold til rammeverket	57
Kontekst.....	57
Intervensjonsdesign og implementering.....	60
Mentale modeller.....	68
Funn i denne studien i henhold til evaluering	72
Metodiske betraktninger.....	76
Pålitelighet.....	76
Gyldighet.....	77
Generaliserbarhet.....	78
Transparens.....	78
Implikasjoner for praksis.....	79
Forslag til videre forskning.....	81
Konklusjon.....	83
Referanser.....	85
Vedlegg.....	97
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	97
Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeskjema	100
Vedlegg 3. Kvittering fra NSD	101

Innledning

Organisasjoner må stadig endre seg for å holde følge med utviklingene i organisasjonslivet (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018). Endringer forekommer på de fleste arbeidsplasser i dag, enten i form av store omstillinger, som nedbemanning eller omstrukturering, eller i den mer typiske formen av finjusteringer, som å installere nye systemer eller initiere programmer for å øke kvalitet (Burke, 2008). Men til tross for at endringer i arbeidslivet forekommer i stadig økende tempo, er det fortsatt en vanskelig og risikofylt prosess. Selv om mange vil lykkes, ser man at effektivitetsraten på endringsinitiativer er lav når den sammenlignes med de mål og objektiver som var satt. Suksesser er moderate, mens graden av mislykkede initiativer er høy (Clegg & Walsh, 2004). Kostnadene av dette kan være store for organisasjonene, og det blir derfor stadig viktigere å undersøke faktorer som kan spille en rolle i hvorvidt organisatoriske endringer når sine mål eller ikke. Det har oppstått kritikker rundt slike initiativer som omhandler at for få studier har undersøkt hvorfor og hvordan endringer har vært vellykket eller har feilet i å oppnå sine mål (Biron & Karanika-Murray, 2014; Egan, Bamba, Petticrew, & Whitehead, 2009; Murta, Sanderson, & Oldenburg, 2007). Dette gjelder særlig forskningen på intervensjoner, hvor det har blitt argumentert at den publiserte forskningen legger mye vekt på effektevaluering, men mangler fokus på prosessevalueringer om hvordan intervensjoner blir planlagt og implementert i organisasjoner (LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry, & Landsbergis, 2007). Et fokus på prosessen kan bidra til at man får en bedre forståelse av endringsinitiativer (Kuipers et al., 2014). Etter hvert som organisasjoner forsøker å håndtere et stadig mer turbulent miljø, blir de avhengige av at deres ansatte kan tilpasse seg endringer som innføres på arbeidsplassen (Armenakis & Bedeian, 1999), og studier viser at ansattes holdninger er vestlig for dette (Self, 2007). Man ser at ansattes individuelle forskjeller og karakteristikk i arbeidskonteksten kan påvirke hvordan endringsinitiativer er implementert, og dermed ansattes reaksjoner til disse initiativene (van Emmerik, Bakker, & Euwema, 2009; Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008), noe som peker på viktigheten av å undersøke implementeringsprosesser.

En relevant tilnærming til dette er prosessevaluering, som er en gren av undersøkelser innen intervensjonsforskning som kan bidra til å identifisere ingredienser for suksessfull intervensjonsimplementering (Randall & Nielsen, 2010). Prosessevaluering tar høyde for at intervensjoner ofte forekommer i komplekse sosiale settinger, og at implementeringen og

evalueringen av disse vil være preget av dette. Prosessevaluering tar også for seg deltakernes opplevelse gjennom en intervensjonsprosess ved å ta i betraktning at hvordan en intervensjon er designet, implementert og oppfattet på vil prege ansattes vurderinger av intervensjonen, noe som ser ut til å være relatert til hvor effektiv intervensjonen er (Bunce, 1997; Murphy & Sauter, 2003; Nielsen, Randall, & Albertsen, 2007; Randall, Nielsen, & Tvedt, 2009). Hva deltakerne av en intervensjon opplever og oppfatter under intervensjonsprosessen er ikke alltid det samme som har blitt planlagt for dem (Elo, Ervasti, Kuosma, & Mattila, 2008), og som et resultat blir det viktig å undersøke deltakernes opplevelser av intervensjonsprosessen for å videreutvikle forståelsen av hvordan man kan implementere intervensjoner på måter som maksimerer sjansen for suksess. I tillegg kan dette benyttes av organisasjoner for å forbedre intervensjoner eller bidra til å tolke eventuelle utfall av en intervensjon (Nielsen & Randall, 2013).

Bakgrunnen for denne studien var en invitasjon til å evaluere implementeringen av en intervensjon siktet på å tydeliggjøre spesialistrollen i en gren av helsevesenet i Norge, hvor jeg fikk mulighet til å intervjuere spesialister som hadde deltatt på intervensjonen. Denne intervensjonen foregår da i den offentlige sektoren, hvor det etterlyses mer forskning på prosessen av organisatoriske endringer (Kuipers et al., 2014). Den offentlige sektoren er ofte preget av et komplekst internt og eksternt miljø hvor det ofte er flere aktører involvert, og de er ikke vurdert på basis av deres profittmål, men heller på basis av deres sosiale tjenester, som er mer tvetydige og mindre kvantifiserbare. I tillegg kan det være vanskelig å se årsakssammenhenger og systemiske sammenhenger i offentlige organisasjoner (Karp & Helgø, 2008). Denne karakteristikken fører til at en prosessevaluering av en intervensjonsimplementering kan bidra til viktig informasjon om hvordan slike prosesser kan bli opplevd og oppfattet av spesialister i en del av offentlig helsesektor. I tillegg er det, ut fra forfatters kunnskap, ikke gjennomført en tilsvarende intervensjon på denne arbeidsgruppen tidligere, som gjør det interessant å undersøke hvordan implementeringsprosessen oppleves av deltakerne, samt hvilke betingelser intervensjonen opererer i.

Det har blitt utviklet en prosessevalueringsrammeverk av Nielsen og Randall (2013) som er passende for denne type studie, og som har blitt benyttet her for å undersøke aspekter av ansattes opplevelser av intervensjonsprosessen. Dette rammeverket beskriver tre overordnede områder: 1) kontekstuelle faktorer, 2) intervensjonens design og implementering og 3) mentale modeller. Dette rammeverket har fokus på både prosess og evaluering, som har blitt lagt vekt på

viktige aspekter i intervensjoner man må få mer innsikt i (Kuipers et al., 2014). Denne studien fokuserer på ansattes opplevelser og oppfattelser under implementeringsprosessen av intervensjonen og hvilken betydning dette kan ha for intervensjonens evaluering, ettersom en evaluering av intervensjonen ikke har blitt gjennomført.

Problemstilling

Jeg fikk mulighet til å intervjuere deltakere i intervensjonen «Tydeliggjøring av spesialistrollen», og fokuset i denne studien vil være å evaluere implementeringsprosessen. Denne evalueringen benytter rammeverket til Nielsen og Randall (2013) som teoretisk rammeverk for å undersøke ansattes opplevelser av en implementeringsprosess, med hensikt å besvare en todelt problemstilling; 1) *Hvilke opplevelser kan spille inn på deltakernes vurderinger av en intervensjonsprosess, og 2) hvordan kan dette spille en rolle i evaluering av intervensjonen?* Denne studien har da et psykologisk perspektiv ved å se på ansattes opplevelser i en intervensjonsprosess, og er relevant for feltet arbeids- og organisasjonspsykologi gjennom hvordan slike psykologiske prosesser kan bidra til økt kunnskap om intervensjonsprosesser på arbeidsplassen.

Oppgavens struktur

Her vil jeg beskrive oppgavens oppbygning gjennom fem overordnede kapitler; teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon.

I teorikapittelet vil jeg presentere relevant teori og empiri for å besvare problemstillingen. Her har jeg valgt å inkludere teori om utviklingen av prosessaspektet i organisatorisk endring og klassifisering av slike endringer, teori om intervensjoner, og teori om prosessevaluering. Jeg vil også presentere mitt teoretiske rammeverk, som er Nielsen og Randall (2013) prosessevalueringsrammeverk, og beskrive dette i detalj. I tillegg blir det presentert et annet teoretisk element, Jobbkraft-Ressurs-modellen av Demerouti og kollegaer (2001), som forekommer som en naturlig konsekvens av min analyse. I metodekapittelet vil jeg presentere min fremgangsmåte for å undersøke temaet og de valgene jeg har tatt i henhold til dette. Videre vil jeg i resultatdelen presentere funnene mine fra intervjudata analysert med tematisk analyse. Disse funnene vil så bli sammenlignet og diskutert i diskusjonsdelen i henhold til relevant litteratur for å belyse problemstillingen, før det vil bli gjort rede for metodiske betraktninger, praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning, og til slutt en konklusjon.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg beskrive relevant teori og mitt teoretiske rammeverk. Jeg begynner med å presentere utvikling av prosessaspektet i organisatorisk endring, før jeg vil beskrive klassifisering av endringer, hva en intervensjon er og konteksten for denne intervensjonen. Videre presenterer jeg området prosessevaluering før jeg til sist gjør rede for mitt teoretiske rammeverk, som er Nielsen og Randalls (2013) rammeverk for prosessevaluering og Jobbkraft-Ressursmodellen av Demerouti og kollegaer (2001).

Utviklingen av prosessperspektiv i endring

Organisatorisk endring er like gammelt som organisasjoner selv, og man kan til og med se beskrivelser av organisatorisk endring i Det Gamle Testamentet. I den forstand er ikke organisatorisk endring noe nytt. Det som derimot er nytt er *studien* av slik endring, som systematisk undersøker hvilke faktorer som kan fremme eller hemme effektiv endring (Burke, 2008).

Man kan altså se på den moderne studien av organisatorisk endring som en utvikling fra hundrevis av år med organisasjoner og organisasjonsendring, men et naturlig startpunkt for det historiske perspektivet på studien av organisasjonsendring er i det forrige århundret, hos endringsagenten Frederick Taylor (1911 referert i Burke, 2008). Hans banebrytende utvikling innen organisatorisk tenkning i begynnelsen av det forrige århundret viste til nærmest rigide vitenskapelige måter for å studere organisasjoner på for å fremme produktivitet. Gjennom en kontrollert og analytisk fremgangsmåte mente han at man kunne analysere seg frem til grunnkomponenter i enhver jobb, velge den arbeideren som er mest skikket, og så standardisere jobben. Hans metoder ga gode resultater, men ble også svært omdiskutert, ettersom mange ikke ble vurdert som «skikket» til å jobben. Hans kompromissløse utforming kan virke umenneskelig i dag (Kaufman & Kaufman, 2009), men er likevel en viktig del av organisasjonsendringens utvikling, ettersom han la scenen for en systematisk tilnærming til organisasjonsendring som ikke hadde eksistert tidligere (Burke, 2008). Hans strenge og individsentrerte tilnærming er derimot ikke noe man kjenner seg igjen i når det kommer til moderne studier av organisasjonsendring, og dette kan til dels være på grunn av utviklingen av det menneskelige perspektivet som manglet i Taylors tilnærming. Denne utviklingen kom senere, noe som for eksempel vises gjennom Hawthorne-studiene, som var en rekke studier gjennomført mellom

1927 og 1932 ved Hawthorne-avdelingen hos Western Electric Company i Chicago. Disse studiene ble gjennomført med utgangspunkt i det tradisjonelle, «tayloristiske» konseptet om kontrollerte studier ved fysiske arbeidsforhold som kunne virke inn på effektivitet og produktivitet. Resultatene av disse studiene var uforventet av forskerne, ettersom uansett hva de gjorde økte det produktiviteten. Dette ble forklart ved at rent psykologiske forhold, som forbedring i relasjoner med kollegaer og ledelse, opplevd oppmerksomhet og anerkjennelse, og økt kontroll over egen arbeidssituasjon fungerte som motivasjonsfaktorer (Kaufman & Kaufman, 2009). Disse studiene utviklet seg ikke som forskerne hadde antatt og ledet derfor til et annet viktig perspektiv innen studiet av organisasjonsendring – viktigheten av den menneskelige dimensjonen (Burke, 2008).

Forløpere som beskrevet over har ledet til utviklinger som har bidratt til å forme teorier og modeller innenfor det vi kjenner som den moderne studien av organisasjonsendring. Men det finnes derimot ikke én bredt akseptert, altomfattende teori om organisasjonsendring. Forskjellige teoretiske tilnærminger har utviklet seg fra å analysere organisatoriske endringsprosesser og håndtere de forskjellige problemene som påvirker organisatorisk ytelse. Teorier har blitt sterkt påvirket av deres historiske kontekst, og mens mange har representert ledelsestrender, har andre vist seg å være vedvarende og utviklet seg til å bli anerkjente modeller i feltet (Dunphy, 1996). Et eksempel på en slik modell er Lewins (1951) klassiske endringsmodell som tar for seg tre steg enhver endring må gjennom (referert i Burnes, 2004). Modellen blir brukt som eksempel her fordi den har vært anerkjent i feltet av organisasjonsendring over lengre tid og er nyttige for forskere og ledere selv i dag. Den er også karakterisert av å bære preg av «oppskrift» for endringsagenter og ledere for hvordan man skal gjennomføre en organisatorisk endring, en karakteristikk som preger mange endringsmodeller, ettersom mange endringsmodeller er inspirert av denne modellen (Worley & Mohrman, 2014). Det er nettopp denne normative naturen som fremmer slike modellens popularitet og gjør at de er tiltalende for endringsaktører og ledere, ettersom de kan gjøre det tilsynelatende oversiktlig å planlegge og implementere endringsinitiativer. Men slike modeller kan, og har, også blitt kritisert for å være for lineære og oppskriftsbaserte, og det argumenteres at organisasjonsendring er en mer kontinuerlig og åpen prosess enn noe som kan følge en slik oppskrift (Burnes, 2004).

Slik kritisk tankegang førte til at det allerede fra 1980-tallet begynte en bevegelse i retning mer prosessorienterte forklaringer på endring. Dette innebar en utvikling i retning av å se

på endringer i konteksten de forekommer i og at endringer må forstås som forbindelser gjennom flere nivåer mellom endringens innhold, kontekst, implementeringsprosess og organisasjonspolitikk over tid (Pettigrew, 1985). Dette perspektivet står i kontrast til modeller som er presentert som trinn og som kan risikere å overforenkle endringsprosesser og ha et praktikerfokusert og ledelsesorientert fokus (Buchanan, 2003). Økt forståelse for det komplekse samspillet av faktorer som kan spille inn i implementeringen av et endringsinitiativ har ført til et oppsving i utviklinger av modeller som tar dette i betraktning (Armenakis & Bedeian, 1999). I tillegg har det blitt viet mer oppmerksomhet til faktorer som individuelle holdninger og reaksjoner på endringer (Tvedt, Saksvik, & Nytrø, 2009), ettersom det har blitt vist at det er viktig for hver enkelt å tolke og reagere på hvilken betydning endringen vil ha for en selv (Nielsen et al., 2007). Oppmerksomheten til de ansattes rolle i organisasjonsendring kan fungere forebyggende mot faren av at endringsmodeller blir for ledelsesorientert, noe som kan forekomme hos mer «oppskriftsbaserte» modellene. Denne innsikten i hvordan ansattes opplevelse kan spille inn på endringens betydning er også noe som kan gjenkjennes i Roethlisbergers (1980 i Burke, 2008, s.33) sitat angående Hawthorne-studiene, som sett her;

«What all their experiments had dramatically and conclusively demonstrated was the importance of employee attitudes and sentiments. It was clear that the responses of workers to what was happening about them were dependent on the significance these events had for them. In most work situations the meaning of a change is likely to be as important, if not more so, than the change itself. This was the great *éclaircissement*, the new illumination, that came from the research. It was an illumination quite different from what they had expected from the illumination.»

Klassifisering av endringer

Ettersom endringer kan forekomme i alle former og varianter kan det være nyttig å klassifisere endringer for å ha en dypere forståelse av hvilken type endring man står ovenfor. En måte å gjøre dette på er å dele dem inn i forskjellige kategorier, alt etter hvordan de forekommer og hva hensikten med endringen er.

Et tradisjonelt rammeverk som tilbyr dette er Burkes (2008) klassifisering av forskjellige former for endring. Det skilles mellom tre former; planlagt, revolusjonistisk og evolusjonistisk. Med planlagt endring siktes det til endring som er bevisst, gjennomtenkt og har en klar plan,

hvor man forbereder organisasjonen for en ny retning eller nye mål. Med revolusjonistisk endring siktes det derimot til en endring som skjer plutselig, gjennom total omveltning. Evolusjonistisk endring er den naturlig forekommende endringen som foregår over tid i alle organisasjoner, mer i form av justeringer, noe Burke (2008) beskriver som rundt 95% av endring i organisasjoner.

Burke (2008) tilbyr også en klassifisering i henhold til prosessen av endringen, som noe vagt beskrives som hvordan en organisasjon skal komme seg fra et fastsatt punkt til et annet fastsatt punkt (Saksvik, 2011). Dette er det de fleste endringsmodeller dreier seg om og det skiller her mellom fire ulike typer modeller i henhold til endringsprosesser, basert på en litteraturgjennomgang av Van de Ven og Poole (1995). Den første er livssyklusmodellen, en vekstmodell som adapterer metaforen av organisk vekst, som tillater oss å beskrive vanlige endringer som forekommer over en organisasjons ulike livsfaser. Den andre er den teleologiske modellen, eller hensiktsmessighetsmodellen, som er en målsetningsmodell hvor man identifiserer et punkt av misnøye, søker etter løsningen, setter mål for å oppnå det og implementerer endringer for å styre organisasjonen mot det gitte målet. Dette er det som kalles planlagt endring (Burke, 2008). Den tredje modellen er den dialektiske modellen, hvor grunnlaget er at det er motstridende interesser i en organisasjon. Konflikt vil oppstå dersom balansen mellom disse interessene brytes og endring vil forekomme (Fernández, 2018). Den fjerde typen modell er en evolusjonsbasert modell, som antar at endring skjer i henhold til en kontinuerlig sirkel av naturlig variasjon, seleksjon og overlevelse (Burke, 2008). Slike inndelinger fungerer for å gi en ryddig oversikt over ulike typer endringsmodeller, men virkeligheten av endring er litt mer kompleks og forekommer i økende komplekse organisasjoner (Fernández, 2018). Det er derfor viktig å huske på at selv om en slik inndeling kan gi en oversikt, representerer modellene forenklete forsøk på å forstå og lede organisasjonsendring (Van de Ven & Sun, 2011), og at på grunn av sin komplekse natur kan endringsprosesser være vanskelige å klassifisere på denne måten.

Hva er en intervensjon?

Organisasjonsintervensjoner er en form for endring som sikter seg inn på å endre noe som er oppfattet som et problem på arbeidsplassen (Nielsen & Miraglia, 2017). Intervensjoner forsøker å bryte skadende linker mellom arbeid og problemer på arbeidsplassen, fikse skaden som er gjort eller å tjene på disse linkene ved å gjøre positive endringer på arbeidsplassen

(Randall & Nielsen, 2010). De gjør dette gjennom et sett med planlagte handlinger eller hendelser som har som hensikt å intensjonelt endre «status quo», eller den nåværende tilstanden, og er ment til å forbedre organisasjonen og styre den i en viss retning. Intervensjoner klassifiseres derfor som planlagt endring under rammeverket beskrevet over (Burke, 2008).

Intervensjoner kan også klassifiseres, da etter hvilken hensikt intervensjonsaktivitetene har. Randall og Nielsen (2010) viser til en inndeling i tre nivåer av intervensjoner; primære intervensjoner, sekundære intervensjoner og tertiære intervensjoner. Primære intervensjoner har som hensikt å redusere eller eliminere kilden til et problem, og de er som oftest designet for å håndtere aspekter av arbeidsdesign, organisering og ledelse som er oppfattet å være et problem av et signifikant antall ansatte. Primære intervensjoner er ment å fungere på gruppenivå, som betyr at intervensjonen er ment å fungere på lik måte for alle ansatte som er eksponert for problemet intervensjonen sikter seg inn på, det som også kalles målgruppen (Randall & Nielsen, 2010). Sekundære intervensjoner er derimot designet for å øke ressurser for individet, slik at de kan håndtere kravene av jobben. Dette involverer å svekke linken mellom kilden til det oppfattede problemet og dets negative utfall, og denne typen intervensjon skiller seg fra en primær intervensjon gjennom at man forsøker å redusere «skaden» som oppleves, men ikke direkte redusere eksponering til problemene. Tertiære intervensjoner er siktet på ansatte som allerede opplever signifikante problemer og er derfor designet for å hjelpe de ansatte som tar skade av sine arbeidsbetingelser. I mange organisasjoner er dette ofte en henvisningsrute for å gi ansatte tilgang til spesialisthjelp for deres tilstand (Randall & Nielsen, 2010).

En videre skille mellom intervensjonstyper kan være hva intervensjonen er designet å sikte seg inn på, heller enn hvilket nivå den forsøker å intervensjonere på (Parkes & Sparks, 1998). Her skiller man da intervensjoner inn i to grunnleggende kategorier; sosiotekniske intervensjoner og psykososiale intervensjoner. Den første kategorien, sosiotekniske intervensjoner fokuserer i hovedsak på endringer av objektive aspekter av arbeidet, hvor utvalget ofte er drevet av teori eller forskning som identifiserer en link mellom objektive arbeidsbetingelser og problemer ansatte opplever på arbeidsplassen (Randall & Nielsen, 2010). I kontrast fokuserer psykososiale intervensjoner på menneskelige prosesser og de psykososiale aspektene av arbeidssituasjonen, og de forsøker å redusere kilden til problemet gjennom å endre de ansattes persepsjoner. Denne typen intervensjon er ofte en kontekst-spesifikk respons til identifiseringen av et kontekst-

spesifikt problem, og de har en tendens til å involvere ansatte i designprosessen, ettersom deres persepsjoner er antatt å være viktig for å gjøre endringen passende og effektiv (Randall & Nielsen, 2010). Dette skillet kan derimot være vanskelig å gjøre i praksis, ettersom noen intervensjoner involverer både objektive og subjektive endringer (Hurrell, 2005).

Denne intervensjonen. Intervensjonen som inngår i denne studien siktet seg inn på en tydeliggjøring av arbeidsrollen hos spesialister i en avdeling av helsevesenet i Norge. Den er en del av en tiltakspakke som ble utviklet på bakgrunn av en erfaring over tid av at spesialistrollen kan forstås og utføres for ulikt, blant annet i form av spesialistens synlighet, tydelighet og aktivt ansvar i beslutningsavgjørelser, samt at veiledningsroller utføres for ulikt – med andre ord, en uønsket variasjon i rolleutøvelse. Dette er en form for planlagt endring som under klassifiseringen over ville falt under hensiktsmessighetsmodellen, ettersom uønsket variasjon er identifisert som et punkt av misnøye, og det har blitt iverksatt tiltak i henhold til dette (Burke, 2008). Hensikten med intervensjonen er altså å øke spesialistens tydelighet i rolleutøvelse, hvor rolleutøvelse ble definert som å være avhengig av flere faktorer; tydelighet fra organisasjonen på krav/forventninger, spesialistens oppfattelse og forståelse av dette, spesialistens evne og vilje til å utøve de nødvendige ferdigheter, spesialistens rammer og kapasitet for å imøtekomme disse kravene, og andres forståelse og aksept av spesialistens myndighet. Rolleutøvelse må derfor forstås som resultat av en større prosess. Denne intervensjonen er en primærintervensjon, ettersom kilden til uønsket variasjon er antatt å være uklarhet rundt forståelse av egen rolle, og intervensjonen er iverksatt for å redusere eller eliminere denne kilden (Randall & Nielsen, 2010). I tillegg er intervensjonen på organisatorisk nivå, hvor den er ment å sikte seg inn på hele målgruppen, som her er spesialistene, og er ment å fungere på lik måte for alle som er eksponert for intervensjonen (Randall & Nielsen, 2010).

Forut for intervensjonen ble en styringsgruppe bestående av to seksjonsledere og en prosjektansvarlig satt sammen for å utvikle denne intervensjonen etter et uttrykt ønske fra organisasjonen (ledere, spesialister og tillitsvalgte). Det ble i tillegg utviklet en arbeidsgruppe som skulle utarbeide forslag til hvilke tiltak som skulle iverksettes, hvorav denne intervensjonen var et av tiltakene.

Selve intervensjonen var et program som foregikk over to dager, hvor deltakerne fikk permisjon for å delta. Deltakelse i programmet påregnet egenarbeid før, under og etter kurset. Forarbeidet besto av gjennomgang av dokumenter for første samlingsdag. Under selve

programdagen var det dialog med ledelse og en oppstartsprosess. I mellomperioden mellom de to dagene skulle deltakerne gjennomføre en rolleanalyse og forventningsavklaring, og på andre samlingsdag var det gruppebasert bearbeiding av rolleanalyse. Etterarbeidet innebar utforming av rolle og planlegging av utviklingsplan i dialog med egen leder.

Prosessevaluering

Intervensjonsprosesser har blitt definert som individuelle, kollektive og ledelsens persepsjoner og handlinger i implementeringen av enhver intervensjon og deres innflytelse på resultatene av intervensjonen (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, & Quinlan, 2000, s. 214). Utviklingene innenfor studiet av organisatorisk endring har bidratt til at evalueringer av slike intervensjoner altså i større grad må ta i betraktning den komplekse sammensetningen av faktorer som kan spille inn i en intervensjonsimplementering. Lenge har en enkel pre- og post-måling med randomiserte kontroller vært vidt anerkjent som gullstandarden for å evaluere intervensjoner (Mannell & Davis, 2019). Men bevegelsen i de senere år innebærer at det har blitt en interesse for å se på organisasjoner som et kontinuerlig kollektiv av prosesser som knytter forskjellige aktører (Stengers, 2011 i Nielsen & Abildgaard, 2013). I intervensjonsforskning innebærer dette at man har identifisert utfordringene som er assosiert med å evaluere totale effekter av intervensjoner uten å ta i betraktning de komplekse kontekstene de forekommer i (Egan et al., 2009; Murta et al., 2007; Nielsen & Abildgaard, 2013), og det har blitt lagt mer vekt på at inkorporeringen av kvalitative metoder for å undersøke intervensjonsprosesser kan bidra til å forstå suksess og feiling av intervensjoner i forskjellige kontekster (Mannell & Davis, 2019). I den sammenheng har fokuset blitt skiftet fra å evaluere endring som en viss bevegelse fra fastsatt tilstand (pre-intervensjon) til en annen fastsatt tilstand (post-intervensjon), mot å heller evaluere prosessaspekter av endring (Nielsen & Abildgaard, 2013), og mer spesifikt hvordan organisasjonsintervensjoner, som all planlagt endringsaktivitet, tilpasser seg rutinene og konteksten innenfor organisasjonen (Orlikowski, 1996; Tsoukas & Chia, 2002). Prosessevaluering ser derfor på elementer som kan ha en påvirkning på utfall av intervensjoner, enten direkte gjennom rollen de spiller i implementeringen av intervensjonen og dens aktiviteter, eller indirekte, gjennom hvordan de influerer atferdene til de som er involvert (Nielsen & Abildgaard, 2013). Forskning har identifisert flere prosesser innen komplekse og ukontrollerte miljøer som kan påvirke deltakernes opplevelser av en intervensjon, og av den grunn,

intervensjonsutfall (Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000; Nielsen, Fredslund, Christensen, & Albertsen, 2006; Nielsen, Randall, Brenner, & Albertsen, 2009; Nytrø et al., 2000; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002). Disse prosessene ser ut til å være i; 1) konteksten eller settingen for en intervensjon, som for eksempel påvirkningen av en turbulent eller stabil organisasjonsbakgrunn til intervensjonen (Bond & Bunce, 2001; Swanson & Power, 2001; Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986), 2) implementeringen av intervensjonen, som for eksempel til hvilken grad intervensjonen ble implementert på den måten den var ment (Parkes & Sparks, 1998; Randall, Griffiths & Cox, 2005), og 3) ansattes vurderinger av intervensjonen, som for eksempel om de ser på intervensjonen positivt eller negativt (Bond & Bunce, 2001; Nielsen et al., 2009; Randall, Cox, & Griffiths, 2007). Det vil si at for å kunne besvare spørsmål som hvordan og hvorfor forskjellige intervensjonsutfall forekommer er man først nødt til å gjøre en nøye undersøkelse av elementer som kan hindre eller fremme ønskede utfall, og prosessevaluering kan bidra til å gjøre dette (Nielsen & Abildgaard, 2013). Dette innebærer å være oppmerksomme på hvordan intervensjonens aktiviteter transformeres og tilpasses de kontekstuelle betingelsene og den lokale kulturen i organisasjonen (Tsoukas & Chia, 2002) og hvordan deltakernes persepsjoner av intervensjonen kan spille inn i implementering og evaluering av resultater. Det har blitt en stadig økende interesse i å undersøke innflytelsen av deltakeres vurderinger av endringer og prosesser på intervensjonsutfall, og det vises til et behov for en økt forståelse for dette området. Men et større fokus på prosessevaluering kan bidra til å identifisere de betingelsene en intervensjon fungerer under og hvilke prosesser som bidrar til å fasilitere endringen (Biron, Gatrell, & Cooper, 2010). Dette betyr at prosessevaluering kan bli brukt til å gi tilbakemelding for å bedre intervensjoner, bidra til å kunne replisere intervensjonen i andre settinger gjennom å adaptere den til den nye settingen for å minimere antallet fallgruver assosiert med en gitt intervensjon, tolke utfallene av intervensjonene (Goldenhar, LaMontagne, Katz, Heaney, & Landsbergis, 2001) og bidra til kunnskap om generaliserbarhet, anvendbarhet og overførbarhet av intervensjonsstudier (Armstrong et al., 2008; Randall & Nielsen, 2010)

Rammeverk for prosessevaluering

I denne studien har det blitt benyttet et prosessevalueringsrammeverk utviklet av Nielsen og Randall (2013). Nielsen og kollegaer gjorde en oppsummering av flere metoder for helseintervensjoner som har blitt samlet fra forskjellige land i Europa (Nielsen, Randall, Holten, & González, 2010). Ved å bygge på denne litteraturen presenterte de et evidensbasert rammeverk

som inneholdt tre nivåer av endring som ser ut til å være viktig i en prosessevaluering (Nielsen & Randall, 2013), og som fokuserer på psykologiske og organisatoriske faktorer som enten kan fremme eller hindre endring. Disse tre nivåene er kontekst, intervensjonsdesign og implementering og mentale modeller.

Kontekst. Kontekst er definert som en situasjons muligheter og begrensninger som kan påvirke forekomsten og betydningen av organisatorisk atferd, samt funksjonelle forhold mellom variabler (Johns, 2006, s. 386). Kontekstuelle faktorer kan påvirke linken mellom en intervensjon og dens utfall (Nielsen & Randall, 2013), og kunnskap om organisasjonskonteksten kan dermed bidra til å utelukke alternative forklaringer for hvilke utfall som forekommer (Johns, 2006). I tillegg kan konteksten bidra til å enten hindre eller fremme suksessfull implementering på arbeidsplassen. Ettersom konteksten kan være bred og mangfoldig, benytter dette rammeverket seg av et skille mellom «omnibuskontekst» og «diskret kontekst» (Nielsen & Randall, 2013).

Omnibuskontekst. Omnibuskontekst omhandler historien fortalt (Johns, 2006) og det underliggende spørsmålet her blir da hvordan intervensjonen passer inn med kulturen og betingelsene av intervensjonsgruppen (Nielsen & Randall, 2013). Her burde man vie fokus til spørsmål som hvem er deltakerne og hvilken type arbeid de utfører, hvor og når intervensjonen implementeres og hva som er drivkreftene bak den, som er eksempler på faktorer som kan ha en påvirkning på intervensjonsprosessen og utfall. Omnibuskonteksten fanger de stabile, kulturelle aspektene av en organisasjon, og ved å undersøke denne konteksten for intervensjonen kan man få større forståelse for hvordan det kan ha en påvirkning på implementeringen av intervensjonen (Nielsen & Miraglia, 2017), blant annet gjennom å påvirke hvordan deltakere vurderer en intervensjon.

Diskret kontekst. Denne typen kontekst omhandler spesifikke hendelser som kan ha påvirket utfallene av intervensjonen (Nielsen & Randall, 2013), og omhandler de dynamiske aspektene i en organisasjon, altså det som forekommer samtidig som intervensjonen. Dette vil da innebære å dokumentere hendelser som kan ha påvirket omstillingen. Eksempler er dersom det foregår flere endringer samtidig, hvor det da kan oppstå positive synergier mellom endringsinitiativer (Fernández & Rainey, 2006). Men det kan også være at parallelle endringer hindrer hverandre, for eksempel gjennom konkurranse om ressurser og oppmerksomhet. Slike hendelser kan forekomme på internt på organisasjonsnivå, som for eksempel gjennom

introduksjon av ny teknologi (Saksvik et al., 2002), eller eksternt, som for eksempel gjennom at finanskriser leder til nedbemanning innen organisasjonen (Landsbergis & Vivona-Vaughan, 1995), og hendelser innen begge disse nivåene har vist å kunne forstyrre implementeringen av intervensjoner (Nielsen & Miraglia, 2016). Den spesifikke typen arbeid deltakere utfører kan også ha en påvirkning på intervensjonen (Nielsen & Randall, 2013), og det burde legges til rette slik at intervensjonen ikke negativt påvirker det daglige arbeidet.

Intervensjonsdesign og implementering. Intervensjonsdesign og implementering tar for seg hvordan intervensjonen er planlagt og implementert. Dette nivået undersøker områder som initiering, intervensjonsaktivitetene og implementeringsstrategien. Disse tre områdene er ikke isolerte faktorer, men påvirkes i samspill med hverandre fordi organisasjonsendring av natur er komplekse og sammenknyttede prosesser.

Initieringsfasen. Det førstnevnte, initiering, omhandler å identifisere hvem som initierte intervensjonen og for hvilken hensikt. Dokumentasjon av forståelsen av hvem som startet omstillingen og hvilke årsaker som ligger bak kan bidra til å forstå deltakeres reaksjoner og handlinger i henhold til intervensjonen (Nielsen & Randall, 2013).

Intervensjonsaktivitetene. Det andre området, intervensjonsaktivitetene, omhandler å undersøke hvorvidt aktivitetene sikter seg inn på opplevde problemer på arbeidsplassen og om intervensjonen nådde målgruppen den var ment å sikte seg inn på. Nøyte dokumentasjon av den faktiske implementeringen av intervensjonsaktiviteter er et viktig element av prosessevaluering (Semmer, 2006), fordi kunnskap om hvordan disse foregikk i organisasjonen kan kaste lys på eventuelle avvik mellom den planlagte intervensjonen og dens implementering (Nielsen & Randall, 2013).

Implementeringsstrategien. Det siste området på dette nivået omhandler implementeringsstrategien og tar for seg rollene og atferdene til de som er involvert i intervensjonen, medvirkning, og kommunikasjon.

Roller og atferd. Her identifiseres endringsdrivere og endringsaktører, ettersom det er viktig å identifisere hvem som har makt til å gjøre endringen for å identifisere hvor mye de er involvert i intervensjonsaktivitetene (Nytrø et al., 2000).

I tillegg ser man på i hvilken grad deltakerne har blitt involvert i intervensjonen, hvor mange som har blitt involvert og på hvilken måte, ettersom dette kan bidra til å forstå deltakeres reaksjonsmønstre. Medvirkning er ansett som viktig for å skape støtte for endringsinitiativer i

organisasjonen (Fernández & Rainey, 2006) og kan defineres som muligheten deltakerne får til å påvirke intervensjonen og den grad av kontroll de har fått (Nielsen & Randall, 2013). Slik deltakelse kan ta mange former, og kan gjennomføres direkte gjennom å involvere deltakerne selv eller indirekte gjennom representanter for deltakerne. Litteratur viser at medvirkning er en viktig faktor i organisatoriske endringer, ettersom det har et positivt forhold til organisatorisk tilknytning, måloppnåelse og positive oppfatninger av endringen, og det har også blitt knyttet til lavere nivåer av endringsmotstand (Lines 2004).

Det er også relevant for dette nivået å undersøke rollen ledere, mellomledere og konsulenter har spilt i intervensjonen. Toppledelsens rolle vil ofte være planlegging, fordeling av ressurser, implementering og evaluering av intervensjoner (Nielsen & Randall, 2013), og opplevd støtte fra toppledelsen har blitt funnet å være tilknyttet endringens resultater (Fernández & Rainey, 2006).

Mellomledere kan også ha betydelig påvirkning på organisasjonen gjennom sin rolle. Selv om toppledelsen tar avgjørelsen om at en endring skal implementeres, så vil det ofte være mellomleder som er ansvarlig for kommunikasjon og implementeringen av endringen (Guth & MacMillan, 1986). Det er anbefalt at man burde dokumentere mellomleders motivasjon for å implementere endringen sammen med handlingene de utfører for å fremme eller hindre endring (Nielsen & Randall, 2013), ettersom mellomledere ofte kan vise passiv motstand som kan skade eller vanne ut intervensjonsaktiviteter (Saksvik et al., 2002).

Informasjon og kommunikasjon. Til sist undersøkes det hvordan informasjon og kommunikasjon har foregått gjennom intervensjonen, da gjerne i henhold til hvilken type informasjon som har blitt gitt, til hvem, og hvordan det har blitt mottatt og oppfattet (Nielsen & Randall, 2013). Dette kan spille en viktig rolle i utfallene av intervensjoner (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Effektiv kommunikasjon har blitt referert til som «limet som holder en organisasjon sammen» (Barrett, 2002), noe som er desto viktigere når det forekommer endringer på arbeidsplassen, og spesielt fokus har blitt lagt på viktigheten av å gi deltakerne i en endringsprosess informasjon om personlige konsekvenser av en endring og eventuelle endringer i arbeidsroller linket til intervensjonen (Saksvik et al., 2007). Åpen kommunikasjon hjelper ansatte å forstå intensjonen bak intervensjoner, og kommunikasjon er sannsynlig å påvirke hvordan deltakerne gjør mening ut av endringen, altså hvordan de oppfatter endringens hensikt

og aktiviteter, noe som har blitt knyttet til deres engasjement for aktivitetene (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Kommunikasjon i en endringsprosess har også blitt linket til hvorvidt ansatte er klare for en endring eller om de vil yte motstand mot endringen (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Disse faktorene gjør at det er viktig å identifisere hvordan deltakerne i en intervensjon blir informert og hvordan dette kan knyttes til faktorer som påvirker deres holdninger og intensjoner i intervensjonsprosessen (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007).

Mentale modeller. Mentale modeller knyttes til hvordan individers persepsjoner og vurderinger av en implementering på organisasjonsnivå henger sammen med hvordan atferd drives (Nielsen & Randall, 2013). Ansatte, ledere og nøkkelpersoner kan ha forskjellige og potensielt motstridende agendaer som kan påvirke deres atferd og reaksjoner til en intervensjon. Disse underliggende psykologiske prosessene kan bidra til å forklare endringsutfall (Nytrø et al., 2000). Mentale modeller brukes til å gjøre mening ut av verden og eksplisitte innsatser på dette forekommer når verden er oppfattet å være annerledes enn den forventede tilstanden, som for eksempel når endringer på arbeidsplassen forekommer (Weick et al., 2005). Modellene danner seg ofte for å skape mening rundt endringen og forklare tvetydighet. I en intervensjonskontekst omhandler dette hvordan mentale modeller avgjør hvordan deltakere reagerer på intervensjonen og dens aktiviteter, og hjelper å forklare atferdene av nøkkelpersoner gjennom intervensjonsprosjektet. Viktige spørsmål her omhandler til hvilken grad de er klare for endring, til hvilken grad de har delte mentale modeller, og hvordan de oppfattet intervensjonen og dens aktiviteter. Ansattes persepsjoner av endringsaktører og intervensjonsobjekter er sannsynlig å påvirke deres villighet til å delta i intervensjonsaktiviteter (Nielsen & Randall, 2013). Til hvilken grad deltakerne er klare for endring omhandler områdene endringsklarhet (Armenakis & Harris, 2009) og endringsmotstand (Kuipers et al., 2014), som viser til mentale modeller som kan ha en påvirkning på utfallene av implementeringen. Endringsmotstand er atferd som har som hensikt å hindre, enten direkte eller indirekte, endringsinitiativene (Lines, 2004), mens endringsklarhet viser til individers intensjoner som fører til atferd som har som hensikt å fremme organisatorisk endring (Armenakis & Harris, 2009). Hvis en intervensjon skal være vellykket er det gunstig at deltakerne oppfatter den som nødvendig (Fernández & Rainey, 2006).

Jobbkraft-Ressurs-modellen

En annen modell som har blitt benyttet i denne studien er Jobbkraft-Ressurs-modellen (JD-R) (Demerouti et al., 2001). Denne modellen ble inkludert som en naturlig konsekvens av analysen for å videre belyse problemstillingen.

Modellen tar for seg både positive og negative indikatorer av ansattes velvære. Den inkorporerer en bred rekke arbeidsbetingelser, med en kjerneantakelse om at selv om alle yrker kan ha spesifikke risikofaktorer assosiert med jobbstress, så kan disse faktorene bli klassifisert inn i to overordnede kategorier; jobbkraft og jobbressurser (Demerouti et al., 2001). Dette betyr at modellen tilbyr en overordnet struktur som kan bli anvendt til ulike settinger, uavhengig av spesifikke krav og ressurser involvert (Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbkraft refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene av jobben som fungerer som «stressorer» i ansattes rolle. Jobbkraft krever fysisk og/eller psykologisk innsats, og er derfor assosiert med visse kostnader for individet. Eksempler på jobbkraft kan være tidspress, stor arbeidsmengde, stressende arbeidsmiljø, rolletvetydighet, og emosjonelt krevende interaksjoner (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbkraft er ikke nødvendigvis negative, men kan bli det dersom individet ikke opplever tilstrekkelig med ressurser til å håndtere kravene.

Jobbressurser viser derimot til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som bidrar til å oppnå mål, redusere jobbkraft og assosierte fysiske og psykologiske kostnader, og stimulerer personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007). I tillegg til å være nødvendige for å håndtere jobbkraft har de altså en verdi i egen rett. Eksempler på jobbressurser kan være autonomi, gode arbeidsrelasjoner, muligheter for utvikling, veiledning, læring og utvikling, og feedback (Bakker & Demerouti, 2007).

Den sentrale antakelsen i denne modeller er at dersom jobbkraft er for høye vil det fremkalles en stressprosess, fordi det tapper energi, mens dersom ressurser er fraværende vil det fremkalle en tilbaketrekingsprosess fordi det undergraver ansattes motivasjon (Bakker & Demerouti, 2007). Et annet premiss er at det foregår en «dobbeltprosess», hvor to underliggende psykologiske prosesser spiller en rolle i utviklingen av stress og motivasjon i henhold til jobben. Den første er en belastningsprosess, som omhandler hvordan jobbkraft, som overbelastning og emosjonelle krav, kan slite ut ansattes mentale og fysiske ressurser og lede til tap av energi og

utmattelse (Demerouti et al., 2001). Den andre prosessen er en motivasjonsprosess, hvor det er antatt at jobbressurser har et motivasjonspotensiale og kan lede til høyere arbeidsengasjement, lav kynisme og bedre ytelse.

Interaksjon mellom jobbkrav og ressurser. I tillegg til hovedeffekten av jobbkrav og ressurser, foreslår denne modellen at interaksjonen mellom dem også er viktig. Mer spesifikt er det foreslått at jobbressurser kan fungere som en buffer for de negative utfallene av jobbkrav (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Hvilke jobbkrav og ressurser som spiller en rolle avhenger av de spesifikke karakteristikkene til organisasjonene (Bakker & Demerouti, 2007). Det er argumentert at ressurser som slike buffere kan påvirke både hvordan egenskaper i organisasjonskonteksten skaper stress, hvordan ansatte oppfatter slikt stress, og hvordan de reagerer på det (Bakker & Demerouti, 2007). I andre ord kan slike oppfattelsen av slike jobbressurser påvirke ansattes persepsjoner av sin arbeidssituasjon.

Jobbkrav-Ressurs-modellen i endring. Originalt har denne modellen siktet seg inn på å forklare spesifikke, uønskede utfall på arbeidsplassen (for eksempel utmattelse, kynisme og fravær) som resultat av jobbkrav og jobbressurser. Dersom man skal benytte denne modellen i konteksten av et endringsinitiativ, burde man snu oppmerksomheten til hvordan ansattes evaluering av organisasjonsendring kan være relatert til arbeidskarakteristikker som jobbkrav og jobbressurser (van Emmerik, Bakker, & Euwema, 2009). Det vil si at arbeidsmiljøet, sett på som individuelle jobbkrav og jobbressurser, kan påvirke holdninger mot endring, og denne påvirkningen kan ha en direkte assosiasjon med hvordan endring blir evaluert av ansatte fordi slike karakteristikkerepresenterer konteksten endringen forekommer i og samtidig det direkte, individuelle arbeidsmiljøet (van Emmerik et al., 2009). Denne forståelsen er begrenset i litteraturen (Schyns, 2004), men en bedre forståelse av dette kan bidra til suksessfull implementering av endringer (van Emmerik et al., 2009).

Metode

Valg av kvalitativ metode

Forskningsspørsmålet bestemmer metoden (Kvale & Brinkmann, 2015). Før man bestemmer seg for hvordan man vil gå frem for å hente kunnskap er man nødt å besvare spørsmålene om hva man ønsker å vite noe om og hvorfor man ønsker dette. I denne studien var jeg interessert i å undersøke hvordan ansatte opplevde implementeringen av en intervensjon på deres arbeidsplass for å undersøke hvilke aspekter som spiller inn i ansattes vurderinger av intervensjonen og hvordan dette kan spille en rolle for evalueringen av denne intervensjonen. En definerende karakteristikk av kvalitativ forskning er nettopp å fange individens perspektiver (Denzin & Lincoln, 2000), så deltakernes opplevelser er i seg selv kvalitativt. Jeg anså derfor kvalitativ forskningsmetode som passende for å undersøke studiens problemstilling. Kvalitativ forskning er opptatt av å komme tett på informantens virkelighetsopplevelser og er generelt opptatt av å utforske, beskrive og tolke de personlige og sosiale erfaringene til deltakerne (Howitt, 2013). Det innebærer at man forsøker å forstå et relativt lite antall menneskers egne referanserammer, heller enn å teste en satt hypotese på et stort utvalg (Smith, 2015). Det er argumentert at kvalitativ forskning har «føttene bedre plantet» i den sosiale verdenen, som tar i betraktning karakteristikk og begrensninger av hverdagsverdenen som kvantitativ forskning ikke har samme muligheten til å fange opp (Denzin & Lincoln, 2000). Jeg anser dette for å være et viktig utgangspunkt i en prosessevaluering, hvor man er interessert i å undersøke hvilke aspekter av deltakernes opplevelser som kan spille inn i en suksessfull implementeringsprosess (Nielsen & Randall, 2013).

Vitenskapelig ståsted

En forskers vitenskapelige ståsted påvirker og styrer hvilken informasjon som innhentes, på hvilken måte den innhentes og hvordan den tolkes (Guba & Lincoln, 1994). Vitenskapelig ståsted handler om forståelsen av hva som eksisterer i verden (ontologi) og hvordan det er mulig å erverve kunnskap om verden (epistemologi) (Kvale & Brinkmann, 2015), og hvordan man stiller seg til disse to spørsmålene vil påvirke valg av metodologi, datainnsamling og tolkning (Guba & Lincoln, 1994).

Når man gjennomfører en kvalitativ studie er transparens viktig (Smith, 2015), slik at leseren vet hva som er gjort og hvorfor, da også i henhold til forskerens vitenskapelige ståsted. Mitt vitenskapelige ståsted er til dels påvirket av kritisk realisme og kontekstualisme, hvor det er

tenkes at språk kan forstås som å skape vår sosiale virkelighet, men at dette er antatt å være formet av mulighetene og begrensningene i den materielle verden (Sims-Schouten, Riley, & Willig, 2007). Med andre ord vil en slik tilnærming anerkjenne måten mennesker gjør mening ut av deres opplevelse på, og måten den bredere sosiale konteksten treffer disse meningene, mens den beholder fokuset på materialet og andre grenser av «virkeligheten» (Braun & Clarke, 2006). I kvalitativ forskning vil dette tilsi at kunnskapen som genereres er påvirket av mine og deltakernes fortolkninger av virkeligheten, samt samspillet mellom de to (Guba & Lincoln, 1994).

I tillegg til et ønske om at denne studien skal kunne bidra til teoretisk kunnskap og videre forskning på feltet, er mitt syn også pragmatisk preget, ettersom jeg har et ønske om at studien skal være nyttig for arbeidslivet og den organisasjonen gjelder.

Rekruttering og utvalg

I kvalitativ forskning er utvalgsmetoden nesten alltid målbevisst, fordi deltakere til et kvalitativt forskningsprosjekt er valgt for å gi det rikeste datamaterialet mulig (Morrow, 2005). Utvalgsmetoden er også kriteriebasert, som vil si at man bruker spesifikke kriterier for å velge utvalg. Slike kriterier er basert på spørsmålene som guider forskningen og kan for eksempel være at man rekrutterer personer som har opplevd et fenomen forskeren er interessert i å undersøke (Morrow, 2005). I denne studien var et kriterium at utvalget besto av spesialister som hadde deltatt på intervensjonen. Jeg skrev en invitasjon til deltakelse i intervju, hvor også prosjektbeskrivelsen var vedlagt. Min kontaktperson i organisasjonen videresendte denne til deltakere som var relevante for studien, som da var de spesialister som hadde gjennomgått intervensjonen. Inkludert i invitasjonen var min kontaktinformasjon og de ble oppfordret til å ta kontakt med meg direkte for å beholde anonymitet om deltakelse.

Informantene. Utvalget besto av syv spesialister som meldte seg for å delta i studien. De hadde alle vært gjennom den samme intervensjonen, men på tre forskjellige tidspunkt. Informantene hadde ulik faglig bakgrunn, men alle var ansatt i samme stilling som spesialister, som var relevant for intervensjonen. Informantene tilhørte samme overordnede organisasjon, men var ansatt i ulike avdelinger innen organisasjonen, som var fordelt over to geografiske områder. Informantene hadde også ulike erfaringsnivå, hvor noen var relativt nye i stillingen, mens andre hadde flere års erfaring.

Datainnsamling

Kvalitativt forskningsintervju. I kvalitativ forskning er man opptatt av data som kan gi rike beskrivelser, så man velger derfor gjerne datainnsamlingsmetoder som kan skaffe detaljert og deskriptiv data, som kvalitative forskningsintervju (Denzin & Lincoln, 2000). Dette er en av de mest brukte metodene for å samle inn data på, ettersom det gir en unik tilgang til subjekters egen forståelse av deres verden, hvor de i egne ord kan beskrive deres erfaringer, aktiviteter og meninger (Kvale & Brinkmann, 2015). På den måten får man muligheten til å avdekke hvordan deltakere gjør mening av deres egne erfaringer og deres levde verden før det tilegnes en vitenskapelig forklaring (Kvale & Brinkmann, 2015). Formålet med denne studien er å undersøke ansattes egne opplevelser i henhold til intervensjonsprosessen, så det var derfor hensiktsmessig å kartlegge deltakernes opplevelser gjennom et kvalitativt intervju. Jeg valgte å benytte et semistrukturert intervju, som generelt er organisert rundt et sett forhåndsbestemte, åpne spørsmål, hvor andre spørsmål kommer frem i dialogen mellom intervjuer og intervjusubjekt, noe som tillater meg å nærmere undersøke aspekter som dukker opp som er av interesse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Utarbeiding av intervjuguide. Jeg valgte å utføre semistrukturerte intervju og hadde i forkant laget en intervjuguide som besto av forhåndsbestemte temaer og spørsmål som jeg ønsket å komme innom i løpet av intervjuet, men samtidig ha fleksibilitet til å variere rekkefølgen på temaene etter hva informantene hadde å fortelle (Kvale & Brinkmann, 2015). Temaene for intervjuguiden ble valgt med bakgrunn i litteratur om organisatorisk endring og intervensjonsforskning (se Nielsen & Randall, 2013; Saksvik et al., 2002). Intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med veileder, hvor den ble revidert etter forslag fra veileder om faren om å kun fange opp «sunn fornuft»-kunnskap, som omhandler kunnskap som ikke er av faglig eller teoretisk relevans. Den generelle intervjuguiden ble da utviklet for å inkludere temaer som siktet seg mer inn på området jeg var interessert i å undersøke.

Howitt (2013) foreslår å pilotteste intervjuguiden for å avdekke eventuelle problemer. Jeg gjennomførte en slik pilottesting sammen med en annen student, som benyttet egne erfaringer for å besvare spørsmålene på intervjuguiden. Jeg reviderte så intervjuguiden igjen, etter at noen av spørsmålene ble overflødig og jeg oppdaget at jeg gjerne ville vite mer om forskningstemaet

mitt. For eksempel fjernet jeg et spørsmål om å «beskrive en vanlig arbeidsdag, fra start til slutt», ettersom dette ble dekt tilstrekkelig av andre spørsmål i intervjuguiden.

Intervjuguiden. Jeg ønsket å fokusere på hvordan deltakerne opplevde intervensjonsprosessen så en god del av intervjuguiden fokuserte på dette, men jeg hadde i tillegg spørsmål om deltakernes arbeidssituasjon og arbeidshverdag. Intervjuguiden besto av tre deler; introduksjon av studien, intervju spørsmålene og avslutning av intervjuet (Vedlegg 1).

Den første delen av intervjuguiden var introduksjonen til intervjuet, hvor jeg gikk gjennom informasjon angående studien, formelle og etiske betraktninger i henhold til studien, en beskrivelse av hva intervjuet vil bli brukt til, og avslutningsvis en gjennomgang og underskriving av samtykkeskjemaet.

Den andre delen av intervjuguiden besto av selve intervju spørsmålene og var delt inn i seks temaer med til sammen elleve overordnede spørsmål, med forslag til oppfølging på områder jeg var interessert i å dekke gjennom intervjuet. De to første temaene omhandlet deltakerens ansettelsesforhold og beskrivelse av arbeidsoppgaver og arbeidshverdag. Jeg startet med slike oppvarmings spørsmål av to grunner; for å ufarliggjøre intervjusituasjonen og dermed tilrettelegge for at deltakeren følte seg trygg på å fortelle åpent om personlige opplevelser (Howitt, 2013), og fordi disse spørsmålene også ga innsikt i deltakerens arbeidskontekst, noe jeg anså som nyttig for å forstå betingelsene intervensjonsprosessen foregikk under. De to neste temaene dekte områdene rolleklarhet og samarbeidsklima, for å undersøke hvordan de forstår sin egen rolle og hva deres rolle er i en samarbeidskontekst. Det femte temaet omhandlet intervensjonen de hadde vært gjennom og fokuserte på områder som informasjon, kommunikasjon, hensikt, rolle som deltaker og opplevd gjennomføring av intervensjonen. Det sjette og siste temaet var et avslutningsspørsmål som omhandlet deltakerens fremtid i organisasjonen.

Den tredje delen av intervjuguiden var avslutningen av intervjuene, hvor jeg avrundet med å spørre deltakerne om de hadde noe mer å si og om det var noe jeg ikke hadde spurt om. Lydopptaket ble stoppet, og jeg avsluttet med å oppsummere informasjonen rundt prosjektet, takket deltakerne for deres bidrag og informerte dem igjen om at de kan ta kontakt dersom de har noen spørsmål og at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet.

De fleste spørsmålene var hovedsakelig åpne, med noen forslag til oppfølgings spørsmål for å sikre at jeg fikk svar på det som var av interesse. Det ble også benyttet uforberedte

oppfølgingsspørsmål som dukket opp når jeg kom over interessante temaer, og ønsket at informantene skulle utdype eller forklare meningen i svarene deres (Tjora, 2017).

Gjennomføring av intervjuene. Intervjuene ble avtalt individuelt med hver deltaker, hvor deltakerne selv valgte sted og tidspunkt for intervjuet. Alle intervjuene ble gjennomført i deltakernes arbeidstid, på deres kontor eller et møterom på deres arbeidsplass. Dette var gjort med hensyn til deltakerne, ettersom det kan være utfordrende å gjennomføre intervjuet på en sekundær lokasjon i en hektisk arbeidshverdag. I vises det til at det er en fordel dersom intervjuene foregår på et sted som er trygt for deltakerne (Tjora, 2017). Gjennomføring av intervjuene på deltakernes egen arbeidsplass kan bidra til dette. Intervjuene ble tatt opp på en digital båndopptaker uten tilknytning til internett, og intervjuene varierte i lengde fra 35 minutter til 65 minutter. De ble gjennomført over en periode på en måned fra oktober til november 2018.

Transkribering. Transkripsjon av lydopptakene innebærer å overføre det talte ord over til skriftform. Lydopptakene mine ble transkribert fortløpende etter intervju, en prosess som anses som det første steget i en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), ettersom man allerede i transkripsjonsfasen begynner å gjøre seg tanker om koding og former et oversiktlig bilde over datamaterialet. Dette er en del av å gjøre seg kjent med dataene sine. Det gir også datamaterialet bedre struktur, noe som gjør det bedre egnet for analyse (Howitt, 2013). Transkripsjon kan til tider være utfordrende, fordi det kan være vanskeligheter assosiert med å fange det talte ord i tekstform. Dette kan være blant annet på grunn av setningsstruktur, bruk av sitat, og utelatte og feiltalte ord (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). I tillegg snakker folk ofte i løpende setninger, noe som kan tvinge den som transkriberer til å ta vanskelige avgjørelser. Ved å legge inn et punktum eller komma kan man risikere å endre hele meningen av en setning (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Tematisk analyse krever ikke en veldig detaljert transkribering, men transkripsjonene bør gjengi ortografisk alle verbale ytringer slik at intervjuets skriftlige form gjenspeiler dets muntlige form. Jeg transkriberte mine intervju ordrett og all nonverbal informasjon, som sukk, latter, pauser og ordlyder, ble inkludert i transkripsjonen.

Dataanalyse: Tematisk analyse

I denne studien ble det benyttet tematisk analyse etter rammeverket til Braun og Clarke (2006). Dette er en metode som gir en deskriptiv presentasjon av datamaterialet gjennom å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i dataene (Braun & Clarke, 2006).

En av denne metodens fordeler er at den er teoretisk uavhengig, som tilsier at den ikke er tilknyttet et teoretisk rammeverk, selv om den kan benyttes i en slik sammenheng. Gjennom denne teoretiske friheten kan tematisk analyse gi et fleksibelt og nyttig forskningsverktøy, som har potensial til å gi detaljert og kompleks data (Braun & Clarke, 2006). Men på grunn av denne friheten er det også lagt vekt på at forskeren må være bevisst på aktive valg i analyseprosessen og at disse valgene for transparens skyld må beskrives eksplisitt av forskeren (Braun & Clarke, 2006). Et av disse valgene er vitenskapelig ståsted, som jeg har presentert over. Et annet valg forskeren må gjøre er å ta stilling til skillet mellom en datadrevet, eller «induktiv» analyse, og en teoridrevet, eller «deduktiv», analyse. En datadrevet tematisk analyse innebærer at temaene som blir identifisert er sterkt linket til dataen selv, mens en teoridrevet tematisk analyse er drevet av en forskningsinteresse i området og en teoretisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006). I min studie benyttet jeg begge disse formene for dataanalyse.

Jeg gjennomførte først en datadrevet analyse for å identifisere temaer tilknyttet hvordan deltakerne opplevde intervensjonsprosessen, hvor temaene som ble identifisert var nært knyttet til datamaterialet og spørsmålene som ble stilt i intervju. Dette ble gjort av to grunner. Den første var en interesse i å undersøke temaer tilknyttet denne arbeidsgruppen og hvordan hvilke aspekter som kunne spille inn på deres opplevelser av en intervensjon. Selv om intervjuguiden i stor grad var formet av eksisterende teori på området, tillot den også å undersøke andre aspekter av denne arbeidsgruppens opplevelser. Den andre grunnen var at dette ga meg en bedre oversikt over datamaterialet og for å organisere dette etter deltakernes opplevelser.

Jeg gjennomførte så en teoridrevet tematisk analyse, hvor datamaterialet ble analysert i henhold til mitt teoretisk rammeverk (Nielsen & Randall, 2013). Denne analysen ga en mindre detaljrik beskrivelse av hele datasettet og en mer detaljrik analyse av de aspektene av dataene som vektlegges av det teoretiske rammeverket. Forskjellen mellom de to analysene går ut på at i den datadrevne analysen foregikk kodingen ut fra selve dataene og ikke eksterne, teoretiske kriterier, mens i den teoridrevne ble dette analysert i henhold til relevant teori. Dette bidro til at jeg fikk snevret inn fokusområdet mitt gjennom analysen, og temaene er derfor nært knyttet til dataene selv, i tillegg til å være relatert til teori.

Analyseprosessen. Her vil jeg beskrive hvordan jeg gjennomførte analysen etter rammeverket til Braun og Clarke (2006), og hvilke valg jeg tok gjennom analysen. Dette rammeverket beskriver seks steg analysen skal gjennomføres over. Det første er; 1) Bli kjent

med dataene, 2) Generere koder, 3) Søke etter temaer, 4) Gjennomgå temaene, 5) Definere og navngi temaene og 6) Skrive rapporten. Det er understreket av Braun og Clarke (2006) at analysen ikke er en lineær prosess, noe jeg selv erfarte i min analyseprosess. Jeg opplevde at jeg beveget meg frem og tilbake mellom de ulike stegene, men de er likevel beskrevet lineært her.

Fase 1: bli kjent med dataene. Denne fasen omhandler å bli kjent med datamaterialet. Ettersom jeg samlet inn dataene min selv, hadde jeg i denne fasen noe forkunnskap og noen tanker om interessante områder, men det er uansett viktig å senke seg i dataene selv, som ofte innebærer gjentakende og aktiv lesing av datamaterialet. Dette innebærer å søke etter mening og mønstre mens man leser, heller enn å gjennomgå materialet på en passiv måte (Braun & Clarke, 2006). En god måte å bli kjent med dataene på er gjennom prosessen av transkribering, og jeg har beskrevet min fremgangsmåte for transkribering over. Denne prosessen tillot meg å bli godt kjent med mitt datamateriale, som la grunnlaget for videre analyse. I tillegg gjennomførte jeg flere gjennomlesninger av transkripsjonene i etterkant, for å videre familiarisere meg med dataene. Denne fasen er grunnlaget for resten av prosessen. Braun og Clarke (2006) beskriver at det kan være fristende å begynne kodingen i denne fasen, men at man må prøve å unngå dette. Jeg forsøkte å unngå å gå for fort frem i denne fasen ved å lese datamaterialet mitt uten å kode det, men jeg tok notater underveis om hva som var områder av interesse for koding i den neste fasen.

Fase 2: Generere koder. Etter jeg opplevde at jeg hadde blitt tilstrekkelig kjent med datamaterialet mitt, gikk jeg over til fase to. Denne fasen er koding av dataene og omhandler å identifisere det mest grunnleggende elementet av informasjon fra dataene som kan bli vurdert på en meningsfull måte i henhold til fenomenet man undersøker (Braun & Clarke, 2006). Jeg gjorde dette i to omganger, først gjennom en datadrevet tilnærming, så gjennom en teoridrevet tilnærming. I første omgang begynte jeg kodingen ved å skrive ut transkripsjonene mine og gå gjennom dem manuelt, hvor jeg markerte utdrag av data som var relevant for forskjellige aspekter av studien med forskjellige farger (for eksempel blå for arbeidssituasjon, grønn for intervensjonsrelevante områder). Dette bidro til at jeg fikk en større oversikt over datamaterialet mitt. Etter jeg hadde gjort dette valgte jeg å kode linje-for-linje, som vil si at man går gjennom hver linje av datamaterialet og koder interessante aspekter av dataene med ord som oppsummerer de ulike sitatene. Dette bidrar til at man går nøye gjennom datasettet, noe som er viktig for å ikke

ekskludere eventuelle viktige utdrag av dataen fra analysen. Under denne delen av kodingen benyttet jeg meg av NVivo 12, som er et analyseprogram som tillot meg å gå gjennom hvert intervju og kode interessante utdrag av data på siden av intervjuet. Etter jeg hadde kodet alle intervjuene mine på denne måten, gikk jeg igjen gjennom intervjuene manuelt, ved å skrive ut intervjuene med en rad på siden til å skrive kommentarer. Jeg brukte så denne manuelle kodingen til å sammenligne med kodingen jeg hadde gjort i NVivo, for å få bedre oversikt over det hele kodede datamaterialet.

Fase 3: søke etter temaer. Denne fasen begynner når all dataen er kodet, og den fokuserer analysen på et bredere nivå. Dette involverer at man sorterer kodene inn i potensielle temaer og man begynner å tenke på forholdet mellom koder, temaer og forskjellige nivåer av temaer (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen begynte for min del da jeg begynte å sammenligne den manuelle kodingen min med den kodingen som hadde blitt gjennomført i NVivo. Jeg brukte dette som en fremgangsmåte for å «dobbeltsjekke» kodingen min, og etter dette var gjort benyttet jeg igjen NVivo for å utvikle potensielle temaer. I NVivo har man mulighet til å flytte koder under et tema og slå sammen koder til å danne et tema eller et subtema for å organisere dataen. I denne delen av analysen beholdt jeg så mange temaer som mulig for å ikke gå glipp av potensielt viktige aspekter.

Fase 4: Gjennomgå temaene. Denne fasen involverer å gjennomgå temaene som har blitt utviklet gjennom analysen og finjustere dem for å sikre at de på best mulig måte representerer dataen (Braun & Clarke, 2006). Under denne fasen oppdaget jeg at noen temaer ikke egentlig kvalifiserte seg som temaer, samtidig som andre temaer viste seg å måtte deles opp i flere temaer. I denne fasen kan man bruke Pattons (1990) kriterier om intern homogenitet og ekstern heterogenitet for å bedømme kategorier (Braun & Clarke, 2006). Dette vil si at kodene som går inn i et tema skal være relatert til hverandre og representere det samme konseptet, mens temaene i seg selv skal skille seg fra hverandre i den grad at det ikke er overlapp mellom temaers betydning og det de representerer. I denne fasen tok jeg alle de kodede utdragene for et tema og avgjorde om de så ut til å danne et mønster. I de tilfeller at disse utdragene ikke dannet et sammenhengende mønster internt i temaet ble kodingene og temaene gjennomgått for å se om disse måtte elimineres fra analysen, deles inn i flere temaer eller slås sammen som nye temaer. Når jeg hadde gjort dette for hvert tema, gjennomførte jeg den samme prosessen med hele datasettet, hvor jeg vurderte om temaene mine var på en god måte representerte meningene i

datasettet som en helhet, noe som også bidro til at jeg var sikker på at jeg ikke misset viktige kodingselement i tidligere steg. Denne prosessen gjorde jeg flere ganger, og når jeg opplevde at jeg hadde utviklet temaer som tilstrekkelig representerte datasettet gikk jeg videre til neste steg i analysen.

Fase 5 og 6: Definere temaer og skrive rapport. Jeg har valgt å beskrive disse stegene sammen, ettersom jeg opplevde at de gikk inn i hverandre i analysen. Når jeg skulle definere og navngi temaene mine så samlet jeg datautdragene for hvert tema og organiserte dem på en sammenhengende måte for å identifisere hva det var temaet representerte (Braun og Clarke, 2006). Jeg lagde så et tematisk kart over temaene mine for å få større oversikt over både hvert enkelt tema og hvordan temaene mine representerte datasettet og var relatert til forskningsspørsmålet som helhet. I tillegg identifiserte jeg blant annet i denne prosessen at noen av temaene mine inneholdt underkategorier, som for eksempel «tidspress og ressursmangel», som ble skilt inn i tre undertemaer. Jeg navnga også temaene mine i denne prosessen. Ettersom jeg benyttet både induktiv og deduktiv analyse i tidligere stadier i analyseprosessen var det naturlig for noen av temaene mine at de var nært knyttet til dataene, mens andre temaer ble definert etter anerkjent teori, mens jeg samtidig forsikret meg om at alle temaene er relatert til forskningsspørsmålet. Etter jeg hadde gjennomført denne prosessen og opplevde at temaene var gode nok, gikk jeg over til å begynne skrivingen av resultatene mine, som er det sjette steget i tematisk analyse. Dette gjorde at det var lettere å se helheten av analysen, noe som også gjorde det tydelig at et par av temaene med tilhørende underkategorier burde omorganiseres. Dette gjorde at jeg gikk tilbake til stegene 4 og 5 for å videre raffinere mine temaer. For eksempel ble underkategoriene «uinformert mellomledelse» og «tilgjengelig endringsaktør» slått sammen til underkategorien «tilgjengelighet på informasjon». Etter at denne prosessen var ferdig skrev jeg opp de endelige temaene mine med tilhørende underkategorier i studiens resultatkapittel, med sitater fra informanter som jeg mener representerer essensen i temaene.

Etiske betraktninger

Når man gjennomfører et kvalitativt forskningsprosjekt er det viktig å følge flere etiske forskningsprinsipper (Tjora, 2017). Disse prinsippene omhandler informert samtykke, frivillig deltakelse, konfidensialitet og anonymitet.

Frivillig deltakelse og informert samtykke. Det ble utsendt et informasjonsskriv til personene ansvarlig for prosjektet (Vedlegg 2), som så ble videresendt til deltakerne i intervensjonen på epost. Min kontaktinformasjon var vedlagt, slik at deltakerne kunne ta kontakt med meg direkte. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om formålet med studien, hva deltakelse i studien ville innebære, hvordan databehandling ville foregå, samt informasjon om at deltakerne kunne trekke seg når som helst i prosessen. Før hvert intervju ble gjennomført gikk jeg gjennom informasjonsskrivet muntlig med deltakerne og hentet så inn skriftlig, informert samtykke fra alle deltakerne før intervjuene startet (Vedlegg 2).

Anonymisering og konfidensialitet. Deltakerne ble informert om at all personinformasjon ville bli behandlet konfidensielt og anonymt. Anonymiseringen innebærer at navn, enhet og utsagn har blitt holdt anonyme gjennom hele prosessen og den endelige skriftlige publikasjonen. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, hvor de ble transkribert umiddelbart etter de var gjennomført og lydfilene ble slettet. Intervjuene ble transkribert direkte fra båndopptakeren, som innebærer at lydfilene aldri ble oppbevart på en enhet med tilgang til internett. Jeg har også tatt grep for å bevare anonymitet i databehandling. Denne anonymiseringen innebar at dialekter ble omgjort til bokmål, og i de tilfeller hvor personer, avdelinger eller årstall har blitt nevnt har dette blitt erstattet, som for eksempel med [antall år]. Dette bidrar til å opprettholde anonymitet, også internt i organisasjonen.

Prosjektet er godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og skriftlig godkjenning på dette ble mottatt (Vedlegg 3). Jeg tok ikke kontakt med noen informanter eller gjennomførte noen form for datainnsamling før etter godkjenningen fra NSD var på plass.

Resultat

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan opplevelser i en intervensjonsprosess kan spille en rolle for deltakernes vurderinger av intervensjonen, og hvilken rolle dette kan spille i intervensjonens evaluering. Jeg har gjort rede for denne intervensjonen i mitt teorikapittel, og jeg vil her presentere resultatene fra den tematiske analysen for å belyse dette området. Jeg vil først presentere en oversikt over temaene, før jeg presenterer resultatene i helhet.

Oversikt over tema

Etttersom jeg har benyttet en datadrevet analyse før den teoridrevne analysen er temaene som kom frem av analysen preget av å være nært knyttet til dataen. Inndelingen av temaer og underkategorier er gjort for å forsøke å belyse hvilke opplevelser som kan spille en rolle for deltakernes vurderinger av en intervensjon, og temaene er basert på informantenes egne beskrivelser av disse opplevelsene. Jeg har inkludert sitater i hvert tema som er beskrivende for disse områdene. Temaene jeg kom frem til gjennom analysen var *tidspress og ressursmangel*, *tillit til endringsledelse*, *informasjon tilknyttet intervensjonen*, *opplevd relevans på arbeidsplassen*, og *kommunikasjonskanal*. Fire av hovedtemaene også inndelt i underkategorier. Se tabell 1 for en oversikt over temaene og de tilhørende underkategoriene.

Tabell 1.

Oversikt over temaer og underkategorier.

Overordnede temaer	Underkategorier
Tidspress og ressursmangel	-Interne krav -Eksterne forventninger -Ressurser til intervensjonen
Tillit til endringsledelsen	
Informasjon tilknyttet intervensjonen	-Opplevd intervensjonskvalitet -Tilgjengelighet på informasjon
Relevans på arbeidsplassen	-Opplevd begrunnelse -Opplevd anvendelse
Kommunikasjonskanal	-Kommunikasjon med kollegaer -Kommunikasjon med ledelsen

Tidspress og ressursmangel.

Det første temaet som var fremtredende på tvers av datamaterialet var temaet 'tidspress og ressursmangel', som omhandler kontekstuelle krav deltakerne beskriver som del av sin arbeidssituasjon. Samtlige informanter opplever tidspress og en mangel på tidsressurser som hovedutfordringen på arbeidsplassen, og belyser videre hvordan dette preger deres arbeidssituasjon. Dette temaet er videre beskrevet gjennom underkategoriene *interne krav, eksterne forventninger og ressurser til programmet*.

Interne krav. Samtlige informanter beskriver hvordan tidspress og ressursmangel oppleves internt i organisasjonen, og informantene formidler hvordan disse kravene påvirker deres opplevelse av arbeidsbetingelsene sine, hvordan det påvirker dem personlig og hvordan dette kan knyttes til intervensjonen.

Informantene forteller at de sjeldent opplever motstridende krav på arbeidsplassen når det omhandler krav fra ulike personer eller uklarhet i arbeidsoppgaver, men at overordnede krav innen organisasjonen kan oppleves som motstridende, som forholdet mellom arbeidsmengde og tid til å gjennomføre arbeidet. Informantene illustrerer dette; «*Motstridende krav, det opplever jeg i liten grad... jeg tenker at det er mer systemkrav.*»; «*Det er mer i forhold til hva pasienten forventer og hva jeg ønsker for pasienten og det vi har mulighet til i forhold til ressurser da, sånne ting som kan være litt motstridende.*» Dette kan videre illustreres av to andre informanter;

«I [avdeling] er det forventet at du skal ha en viss produksjon og de forventningene er ganske stor i forhold til, i hvert fall forventningene i forhold til produksjon og kombinert med forventninger om dokumentasjon... altså, de er på en måte litt sånn på håret hvor mye de henger sammen, for å si det sånn.»

«Nei, motstridende krav, jeg vet ikke om jeg kan si to forskjellige personer, men det er klart at med den turnoveren vi har og med de kravene som stilles til journalføring og behandling... så er det vanskelig å få det til i en vanlig arbeidshverdag, for eksempel. Så jeg tenker at det ikke er helt god match mellom det som forventes av oss og det vi har tid og ressurser til å gjøre dette på, det tenker jeg nok. [...] Det er jo en formell forventning om at du skal ha så og så mange konsultasjoner i løpet av en måned... men den uformelle forventninger er jo at du bare skal fikse det dersom du ikke klarer det.»

Dette sitatet belyser igjen at det ikke oppleves motstridende krav hos deltakerne fra personer i deres arbeidshverdag, men at slike krav kommer fra arbeidsbetingelsene deres. Det er også beskrevet manglende tidsressurser til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som er forventet av

dem, og informanten legger også vekt på en uformell forventning om at det er deres eget ansvar å håndtere disse kravene. Denne opplevelsen illustreres videre av informanten;

«Det er nok et sånt gjennomgripende tema at... det er for få behandlere og for mange pasienter. Men så er jo det også en del krav om at vi skal gjøre andre ting, for eksempel være veileder, det er jo et krav spesialister må gjøre, men det er ikke satt av tid til det, så du må på en måte finne tiden selv. Og egentlig så gjelder det alle sånne uformelle møter, det kan jo være leder som kaller inn til uformelle møter, som tar tide til noe annet og så må du skyve på det hele, ikke sant. Og skriving av journal er jo en arbeidsoppgave det ikke er satt av tid til, sånn... altså man må gjøre alt det der selv, balansere det.»

Det formidles altså at deltakeren opplever det som eget ansvar å balansere kravene i organisasjonen med opplevde ressursmangler. Denne opplevelsen kan videre illustreres av en annen informant, som beskriver hvordan dette kan påvirke oppfattelsen av intervensjonen;

«Det er et misforhold mellom oppgaver og ressurs, og da opplever jeg det som at organisasjonens svar er at vi må jobbe raskere, smartere, at vi hele tiden må endre oss... at vi hele tiden skal gjøre om på måten vi arbeider på og finne opp smartere måter sånn at vi kan løse den her tidsklemmen og ressursklemmen, og så er det vel en opplevelse av at vi ikke kan har rundetider på null heller da, det går en grense.»

Sitatet viser til at intervensjonen kan tenkes på som en ny måte å tenke på, hvor kravene på arbeidsplassen leder til at organisasjonen ønsker at de ansatte finner nye, «smartere» måter å gjøre jobben sin på. Det viser også til opplevelsen som ble beskrevet av en annen informant om at det kan oppleves som deres eget ansvar å løse denne utfordringen.

I tillegg viser informantene til hvordan disse kravene kan påvirke opplevelsen av autonomi på arbeidsplassen. Dette illustreres av informantene;

«Ja vi må jo det, vi må jo ta de pasientene som kommer og gjøre det som må gjøres med dem, vi kan ikke si at 'nei i dag kan jeg ikke ta imot en pasient' hvis det ikke er noen andre som kan ta pasienten, altså det må gjøres. Vi kan ikke gå hjem og si at 'nei, vet du, i dag kan jeg ikke jobbe lenger enn til et eller annet', vi kan ikke gå hjem før vi har gjort det som skal gjøres den dagen. Så sånn sett har vi kanskje ikke så mye frihet over egen arbeidshverdag. [...] og det er jo ting vi må gjøre, vi har ikke tid til å gjøre noe mer enn det vi må gjøre, tenker jeg.»

«Ikke stor frihet nei, fordi den store mengden klinikk styrer nok ganske mye, så jeg ser at de som tar på seg andre ting de får det ofte i tillegg til... til klinikken da, det er vanskelig å få ned klinikken.»

Sitatene viser til opplevelsen av at det er lite muligheter til å styre egen arbeidshverdag ettersom de blir styrt av kravene i arbeidet. Dette kan videre beskrives av en annen informant, som i tillegg legger vekt på en personlig opplevelse av dette; *«Det er en del tidspress vi opplever. Vi opplever også ofte at vi kunne gjort en bedre jobb for enkelte pasienter dersom vi hadde hatt mer tid... og mer frihet til å gjøre ting... ja»*. Informanten formidler altså at tidspresset kan påvirke hvordan deltakerne opplever egen arbeidshverdag. Denne personlige opplevelsen blir også når en informant beskriver psykiske krav på arbeidsplassen;

«[Den emosjonelle naturen av arbeidet], det håndterer vi godt ved at vi støtter hverandre. Men den psykiske belastningen kan også komme av tidspress... at man føler at man har for lite tid til konkrete saker, eller at noen ting kommer for kort og da kan det bli vanskelig å gi støtte til hverandre.»

Dette sitatet viser til en opplevelse av at kravene som kommer fra tidspress og ressursmangel ikke kan lindres gjennom sosial støtte fra kollegaer, som andre krav i arbeidssituasjonen kan. Informantene formidler da at kravene i deres arbeidssituasjon påvirker hvordan de ser på sin arbeidshverdag og hvilke psykiske krav som følger av dette, som illustrert av en informant; *Og det er for en behandler alltid et spørsmål om hvor langt strekker jeg meg, hvis jeg ikke kan gi det jeg ønsker, men må finne et kompromiss mellom det jeg vil ha og det jeg kan*. Dette utdypes videre av en annen informant;

*«Ja, vi har et høyt trykk her *latter* [...] så hvis jeg skal gi den behandlingen jeg syns bør gis... det er et skvis når det kommer til det her å få tid til å skrive journaler innenfor arbeidstiden og sånt, så arbeidsdagen er ganske hektisk, så det... det er noe vi snakker en del om for tiden og som er under stadig drøfting, at folk er slitne og at de ikke strekker til, ja. [...] Psykisk krevende ja, i den forstand at... det å håndtere kriser og mange vanskelige følelser og vanskelige liv som jeg får liksom i fanget... det er jo klart at det krever det og, men det har jeg jo lært meg å håndtere på en måte, det er jo det som er jobben, men at... det jeg strever mest med sånn psykisk er nok å stadig føle at jeg ikke strekker nok til [...] sånn at jeg føler at jeg ikke sånn faglig får gjort det jeg burda da, det sliter jeg litt med psykisk. En utilstrekkelighetsfølelse, hvis det kan oppsummere litt.»*

«Man står i en del krysspress mellom det å være... det å ha veldig mange pasienter på venteliste som skal inn og det å gi god nok behandling... man kan kjenne på at jeg skulle jeg kunne gitt mer, flere timer og bedre mulighet til å sette meg inn i enkeltsaker og problemstillinger... stille mer forberedt og sann, det går veldig fort i svingene. Så det tempoet er en utfordring. [...] Vi har jo ikke noe lenger arbeidstid. Og veldig mange av oss har barn som skal hentes i barnehagen og unger som skal på aktiviteter... det er liksom begrenset hvor mye man får plass til i løpet av en dag da.»

Sitatene over beskriver informantens opplevelse av at de er splittet mellom det de ønsker de kunne gjort og det de har ressurser til å gjøre på arbeidsplassen. Det er også beskrevet at det er ikke naturen av arbeidet som leder til psykiske krav, men heller tidspresset de opplever for å gjennomføre arbeidet. I tillegg knyttes dette av en informant til arbeid-familie-balansen, hvor deres liv utenfor arbeidet også spiller inn på hvordan disse kravene oppleveres. Samlet viser disse sitatene til hvordan arbeidsbetingelsene deres påvirker opplevelsen av deres arbeidshverdag internt i organisasjonen.

Eksterne forventinger. Denne underkategorien omhandler hvordan informantene opplever tidspress og ressursmangel i henhold til eksterne krav som organisasjonens overordnede visjon og forventninger fra samfunnet, noe som bidrar til å forme deltakernes opplevelser av deres arbeidssituasjon.

Informantene beskriver en oppfatning av at organisasjonens visjon, som omhandler kvalitet på behandling, kan være motstridende i forhold til de ressurser de har, som kan påvirke hvordan deres arbeidssituasjon oppfattes. Dette illustreres av to informanter

«Jeg tenker jo at vi merker det... at det ikke er nok ressurser til å gi det som liksom er målet for [visjonen], det syns jeg er et forferdelig ord, men det er nå det som står og det har vi ikke ressurser til.»

«Jeg føler det er en stor diskrepans der... det er en slags Galionsfigur som er vanskelig å på en måte kjenne seg igjen i. Det er jo mer et ideal og en visjon, men samtidig så blir det kanskje opplevd som et slags krav, en forventning vi stiller til oss selv, som organisasjonen stiller til oss og pasientene som ser disse logoene vil på en måte forvente... så det syns ikke jeg vi har ressurser nok til å gi det... akkurat det ordet faller ikke naturlig i mitt vokabular... men god behandling, tidvis så føler jeg at jeg gir god behandling, men mange ganger så føler jeg at jeg ikke har det som trengs for å gi den beste behandlingen og det plager meg. Så [visjonen] det blir litt sånn... ja, vi føler oss ikke helt hjemme i det... det blir litt sånn, eller nå skal jeg snakke for meg selv, litt sånn

flaut av og til. Jeg føler det kan bli en slags fasade som skjuler noe av det vi bakser med på innsiden.»

Sitatene illustrerer at det ikke er ressurser nok til å oppfylle organisasjonens visjon, og at dette påvirker hvordan de ser deres arbeidssituasjon og at dette kan bidra til å skjule de utfordringene som er beskrevet på arbeidsplassen. I tillegg beskrives det hvordan dette kan påvirke samfunnets forventninger. En annen informant illustrerer videre slike forventninger;

«Nei, men det er klart at det ikke er noe spesielt med vår avdeling i dag, sånn er det. Jeg tenker at det er sånn i norsk helsevesen i det hele tatt og jeg tror ikke vi er noe... vi er ikke noe dårligere bemannet enn tilsvarende avdelinger i helsevesenet, det tror jeg ikke. Jeg tror bare at samfunnet har noen forventninger til helsevesenet som vi ikke kan innfri.»

Det fortelles altså at overordnede forventninger fra samfunnet kan prege deres opplevelse av arbeidssituasjonen, og det vises i tillegg til hvordan organisasjonens overordnede visjon kan bidra til å fremme slike forventninger, som øke opplevelsen av arbeidspress når informantene ikke opplever at de har ressurser til å møte disse forventningene. En annen informant forteller at det ikke alene er deres ansvar, men at visjonen likevel kan oppleves som krevende; *«Det er jo veldig mange flere enn bare meg det er avhengig av da, men det er klart, det er jo en voldsom visjon... og samtidig føle at ressursene blir... eller at man tyner mer og mer ut av det da.»* I tillegg belyses det spesifikke aspekter av arbeidet hvor det kan være utfordrende å møte forventninger på grunn av tidspress. Et slikt aspekt er beskrevet som kvalitetssikring og viser til for eksempel forventning om kompetansen deres, som illustrert av en informant;

«Ja, men da tenker jeg på sånt som for eksempel... forventninger til spesialisthelsetjenesten i seg selv, fra helsemyndigheter, pasienter, kommunen og sånt... så tenker jeg jo at det ligger en forventning om spesialistkompetanse, som jeg i hvert fall tar alvorlig, holdt jeg på å si. Jeg tenker jo at man skal kunne forvente av en spesialisthelsetjeneste at den kan levere spesialistkompetanse... og det ligger igjen i det her med å opprettholde kompetanse, fornye kompetanse og sånne ting. Så med de spørsmålet om ressurser så tenker jeg jo at det å vedlikeholde sin egen kompetanse, det er en sånn ikke-prioritert oppgave, dessverre... på grunn av tidsnød [...] Og det er jo stadig vekk forsøk på litt sånn kompetanseforum, for å holde oss oppdatert, men det møtet blir jo det første vi avlyser, fordi at det er frivillig eller at det liksom er oppå alt det andre da.»

Sitatene illustrerer altså områder hvor eksterne forventninger kan spille inn på deres arbeidssituasjon, og kan igjen vise til utfordringene knyttet til opplevelsen av organisasjonens visjon, hvor dette ble av en informant beskrevet som 'provoserende', ettersom arbeidspresset de opplever vil prege vurderingene de må gjøre, som igjen vil motvirke visjonen og lede til at de ikke kan møte disse forventningene.

Ressursbruk i intervensjonen. Denne underkategorien omhandler deltakernes opplevelse rundt implementeringen av intervensjonen i henhold til de kontekstuelle kravene tidspress og ressursmangel de opplever i sin arbeidshverdag. Slike krav vil også kunne påvirke opplevelsen av at intervensjonen ble innført, som beskrevet av en informant;

«Ja, det tror jeg alle opplever, at det er ikke sånn å stille opp og nå kan vi sette oss tilbake, for vi er ganske stresset, sant, og på det tidspunktet var vi ganske stresset alle sammen, det hadde vært mye snakk om det her med... ressurser og at vi ikke klarer å innfri forventninger i forhold til budsjett det kommende året og sånn, det har vært et allmøte... og mye sånn fokus på det fra ledelsen også, og det tror jeg bidrar til å stresse oss en god del, for at vanligvis så har det vært kommunisert at 'det her klarer vi'... mens nå så, like før så var det litt sånn... opplevde litt mer sånn krisestemning eller uro da. Og det smitter litt over tror jeg, og da blir vi stresset, at vi må fokusere på kjerneoppgaven vår som er å behandle pasienter.»

Sitatet viser til en informants opplevelse om et behov for å rette fokuset mot arbeidsoppgavene sine da intervensjonen skulle implementeres, ettersom tidspress og kommunikasjon fra ledelsen førte til at informanten følte stress. Dette kan knyttes til andre informanters utsagn hvor det stilles spørsmål rundt ressursbruken til en slik intervensjon i en allerede presset arbeidssituasjon. Dette illustreres av en informant;

«Men det er jo klart at man kan lure på, hvis det... det er mulig det er et spørsmål senere... når folk er så presset som vi er her, for vi er kjempepresset, hvor viktig det er å... for jeg har snakket med noen senere her, hvor viktig det da er å bruke to dager til et sånt prosjekt, i tillegg til en god del mer faktisk, det er jo et spørsmål en må kunne stille, og det må jo bli en del av evalueringen også, kunne man gjort det annerledes, kunne man fått det samme ut av det hvis man hadde hatt det bare på en dag for eksempel?»

Informanten viser til at ressursbruken her omhandler tid brukt på intervensjonen og knyttes til deltakernes tidspressede arbeidshverdag. Ressurser vil da også være deres egen tid til å delta i intervensjonen. Spørsmål rundt slik ressursbruk kan videre illustreres av informantene;

«Det er helt klart en god ide for spesialistene ja. Men om ressursbruken til organisasjonen på en måte vil svare seg, det vet jeg ikke. Men ja... for det er jo en god del tid som går med til dette.»

«Det er mange uttrykk man kunne brukt, men artig er også dekkende for... for det som skjedde de to dagene. Men det er jo en ting, for det kan man jo si, 'så artig', men det behøver jo ikke å bety at det er riktig å bruke så mye ressurser på det.»

Sitatene over illustrerer hvordan opplevelsen av at det blir brukt ressurser på intervensjonen i deres krevende arbeidshverdag kan bidra til å forme vurderinger av intervensjonen. To av informantene viser her at de er positive til selve intervensjonen og synes at dette kan være en god ide og at det var 'artig', men denne vurderingen ses fortsatt i forhold til ressursbruk. Det vises også til at det blir stilt krav til intervensjonen, som illustrert av en informant; *«En annen kollega og var veldig sann... frustrert over det da, fordi det her, ja det burde være bra for det her har vi ikke tid til hvis det er dårlig *latter*.»* Det blir her formidlet at ettersom deres egen tid går med til intervensjonen stilles det krav til at den skal lede til noe, noe informanten illustrerer videre;

«Jeg liker jo sånne ting... og jeg tenker at det er viktig å stoppe opp og tenke litt rundt rollen vår, hvordan vi legger opp ting og hvordan vi har det... og så synes jo jeg at det er veldig nyttig, men det er klart at det må jo presses inn i en timeplan, så det er et visst antall pasienter som ikke får behandling den uken, så det er det som vi kjenner på at vi har lyst å gi så mye behandling, vi har lyst å fokusere på pasientene og så blir det veldig mye annet som tar tid fra det... og da bør det være bra for å si det sånn.»

Igjen formidles det en positiv vurdering av intervensjonen, men at ressursbruk kan være utfordrende i henhold til dette, noe som kan bidra til å forme informantenes syn på intervensjonen og dens hensikt.

Informasjon tilknyttet intervensjonen

Et annet tema som var fremtredende på tvers av datamaterialet omhandlet informasjonen informantene mottok angående intervensjonen, som kan bli belyst av to underkategorier; *opplevd informasjonskvalitet og tilgjengelighet på informasjon.*

Opplevd informasjonskvalitet. Denne underkategorien omhandler hvordan deltakerne opplevde informasjonen de fikk, hvor det blir beskrevet ulike opplevelser, men med vektlegging av aspekter av informasjonen som opplevdes som viktig eller som å ha påvirket deres vurderinger av intervensjonen.

Et fåtall av informantene beskrev å ha fått høre om intervensjonen gjennom diverse aktiviteter på arbeidsplassen og gjennom uformell kommunikasjon, men samtlige informanter mottok den formelle informasjonen på epost. Det ble også uttrykt av samtlige at dette var en passende kanal for å motta informasjon på, så det var ikke uttrykt noen utfordringer assosiert med dette. Men det ble lagt vekt på beskrivelsen av andre aspekter av informasjon, hvor tidspunkt for informering var et av dem. En informant beskriver dette; *«Jeg fikk sikkert god informasjon, men et annet spørsmål er om man har tid og anledning til å sette seg ned og fordype seg i informasjonen, sånn at jeg kom nok med litt blanke ark når jeg møtte opp.»* Tidsaspektet i informasjon kan videre illustreres av en annen informant;

«Det var ganske mye... ganske mye informasjon, hva skal jeg si... jeg kunne tenkt meg et lite, kort sammendrag av det aller viktigste. Men det var jo sånn jeg opplevde det, det kom jo og jeg fikk skimmet gjennom det som skulle leses og da tenkte jeg at det var greit nok... men sett bort i fra et så kunne jeg tenkt meg å hatt som sagt en sånn oppsummering, litt mer sånn hva er det viktigste med hele greien her og hva vi satt oss inn i på forhånd og sånn. For i en travel hverdag så kommer jo det her oppå... og det var ganske kort varsel, tenker ikke sånn unormalt kort, men det er jo en travel hverdag [...] man tenker ikke så mye om det, bare gjøre det da liksom. Jeg har mye mestringsfølelse med å komme gjennom ting da. Men nei, jeg syns jo ikke det var noe sånn... jeg syns jo kanskje i forkant at 'oi, er det noe nytt nå igjen', ikke sant.»

Sitatene over viser til at det kunne oppleves som både utfordrende å sette seg inn i mengden informasjon på grunn av krav på arbeidsplassen og at informasjonen kom med kort tidsrom før intervensjonen, noe som kan påvirke opplevelsen av intervensjonen. Tidsrommet mellom informasjon og intervensjonen kan også lede til negative opplevelser, som illustrert av en annen informant;

*«Ja, det var litt snedig, fordi informasjonen kom etter jeg var påmeldt, så jeg ble litt sånn irritert *latter*. Hva er det jeg var påmeldt til nå, kan jeg få lov å vite.... Så det gikk litt raskt i svingene, eller tregt, alt ettersom. Så jeg startet litt med piggene ut, og det gikk ut på at jeg hadde hørt litt sånn generell informasjon om noen mentorordninger som skulle settes i gang og så trodde jeg at det var det, og så skulle vi... ja, det var det at informasjonen var litt... kom litt etter påmeldingen, så jeg måtte etterlyse informasjon før jeg sa ja. Jeg ville vite hva jeg skulle bruke to hele dager på. [...] Nå skal det sies at jeg ikke alltid klarer å få stilt på allmøter og være der som det kanskje gis informasjon, i den tidsklemmen her må man velge bort noen møter, så det kan ha vært gitt informasjon som*

ikke har kommet meg for øre. Men sånn det mest offisielle kom på mail etter at jeg var påmeldt ja. Så jeg syns ikke informasjonen var god nok, det syns jeg ikke. Det er mulig den har vært gitt, men som mottaker har jeg ikke fått den med meg i hvert fall.»

Sitatet over viser igjen til at tidspunktet for informasjonen preget hvordan informanten opplevde intervensjonen, noe som førte til at informanten hadde en negativ opplevelse før intervensjonen ble implementert. I tillegg blir det igjen lagt vekt på kravene i arbeidshverdagen, hvor informanten beskriver et behov for å vite hva det skulle brukes 'to hele dager til', som viser til at deres arbeidssituasjon kan påvirke hvordan slik informasjon mottas.

Et annet aspekt av informeringen som blir belyst av informantene er hvorvidt de opplevde manglende informasjon. Flere av informantene beskriver at de fikk 'mye' eller 'god' informasjon, men forteller samtidig om områder av informasjonen de opplevde som manglende. Dette er i henhold til ulike aspekter, som informasjon om konkrete oppgaver eller informasjon om hensikt. Dette kan bli illustrert av en informant;

*«Jeg skjønnte ikke helt hva det var, jeg trodde det var noe jeg skulle holde, for å si det sånn. For jeg hadde hørt et eller annet om å, i forhold til å ha sånn mentorroller i forhold til nye spesialister, så jeg trodde det var jeg som skulle holde det der... så kom det mye sånne linker til lovverk og sånn forskjellig og så skulle vi ta opp det, lese det på forhånd, og så trodde jeg at jeg skulle presentere noen ting, så jeg ble jo veldig forvirret.... Og så viser det seg at det er noe alle skal gjennom og jeg kan bare komme uforberedt *latter*. Eller jeg må jo selvfølgelig være orientert om lovverk og så videre, men det var liksom ikke jeg som skulle drive showet for å si det sånn... sånn at det var dårlig informasjon på forhånd vil jeg si [...] mer informasjon hadde vært bra. Hva kan vi forvente oss av det her, hva blir oppgavene litt sånn kort sett.»*

Dette sitatet viser at informanten i likhet med en annen informant opplevde forvirring rundt hvilken intervensjon det handlet om, og uttrykker derfor at det hadde vært ønskelig med bedre informasjon. Informanten viser også til et ønske om informasjon om innholdet i intervensjonen, noe som kan videre illustreres av en annen informant;

«Vi fikk jo en del informasjon, vi gjorde det. Vi fikk blant annet de her dokumentene vi skulle lese, de fikk vi jo utsendt og det var veldig bra for jeg tror ikke folk nødvendigvis hadde funnet dem alene. [...] Så jeg vil i at vi fikk en del informasjon, men kanskje... vi fikk ikke så mye informasjon om selve innholdet. Jeg kunne tenkt meg, det var mulig det var der og jeg ikke fikk det med meg, men jeg kunne tenkt meg en beskrivelse av... eller en forberedelse av hva vi skulle gjøre, for jeg ble jo helt slått ut av den rolleanalysen, for

jeg skulle faktisk ikke være på jobb de dagene vi hadde å gjøre det på, så jeg ble litt sånn 'hvordan skal jeg få til det her'».

Dette sitatet viser til at manglende informasjon i forkant av intervensjonen ledet til at det ble stressende underveis intervensjonen, noe som ikke ble åpenbart før aktivitetene var satt i gang. At flere informanter opplevde lite eller manglende informasjon kan vises å påvirke hvordan de ser på intervensjonen og hvordan de opplevde implementeringen. Dette kan videre illustreres av en informant; *«Nei, det virket ikke sånn tvingende nødvendig, for å si det sånn... jeg visste jeg skulle møte opp der og hadde ingen motforestillinger og... ja, så jeg tenkte at da får jeg bare møte opp der og ta det derfra.»* Informanten viser til hvordan informasjonen ble oppfattet og at dette ledet til en nøytral holdning til programmet, noe som videre uttrykkes av en annen informant;

«Ja... jeg fikk lite informasjon, så... [...] jeg hadde ikke så store forventninger til programmet egentlig. Som... jeg synes ikke det var en god ting eller en dårlig ting, så det var nøytralt. Så jeg synes ikke det var et problem eller en ulempe heller, så jeg var innstilt på at jeg møter på programmet og ser hva det er.»

Disse sitatene kan vise til at informasjonen ikke skapte engasjement hos deltakerne før de skulle delta på intervensjonen, men at det hos disse to informantene ikke heller skapte motstand. Informantene hadde noe ulike opplevelser av dette, hvor en annen informant beskrev at formuleringen av den informasjonen de fikk skapte en opplevelse av motstand;

*«Ja, jeg har vært opptatt av det der begrepet 'uønsket variasjon', for det liker jeg ikke. Jeg... liker ikke begrepet, for jeg synes det hentes litt sånn fra industrien, på en måte... jeg har en følelse av at det lir en sånn blikkboks som ikke følger standardutformingene *latter*. Så det blir litt sånn en følelse av å bli tingeliggjort som menneske og det kjenner jeg vekker en motstand i meg... at det blir brukt på den måten.»*

Informanten viser her til at måten intervensjonen ble informert på leder til en personlig opplevelse av hva hensikten av intervensjonen er, noe som leder til en motstand hos informantene. Informasjon om hensikten kan videre bli beskrevet av en annen informant;

«Det kan virke som at det er en hensikt med det programmet her som ikke blir uttalt direkte, men som... som man kanskje har en baktanke eller en sånn... med programmet da, som vi ansatte ikke vet, at man prøver å få til noe som ikke er eksplisitt uttalt da [...]

Jeg tror det stammer fra den informasjon vi fikk, type informasjon... så heller det vi fikk enn det vi ikke fikk.»

Her beskrives det også en personlig opplevelse av at det er en baktanke med intervensjonen basert på hvordan hensikten av intervensjonen var informert. Informanten forteller videre om dette; «*Nei, altså, litt mer info om hva som er hensikten med det hadde vært bra... at alle skal, ikke noen som er utvalgt i positiv eller negativ forstand, for å gå gjennom noe i forhold til rollen.*» To av informantene uttrykker da altså at måten hensikten med intervensjonen ble informert om førte til negative opplevelser, som en standardisering av dem som mennesker og at mer informasjon om hensikten hadde vært ønskelig for å tydeliggjøre at det ikke var en skjult hensikt med intervensjonen og at deltakere ikke ble valgt ut til å delta på intervensjonen av en slik grunn. Ønsket om bedre informasjon om hensikten kan gjenspeiles i en informants utsagn;

«Jeg tenker man må være tydeligere på hensikten, hva er det egentlig vi skal få ut av dette, for det er fortsatt litt uklart, altså tydeliggjøring av spesialistrollen... hva betyr det, hva ønsker man skal være annerledes etter et sånt program?»

Tilgjengelighet på informasjon. Denne subkategorien omhandler informantenes opplevelse av at mellomledelsen var lite informert angående intervensjonen, men at de opplevde at endringsaktøren som tilgjengelig.

Samtlige informanter uttrykte at de ikke kunne gå til sin nærmeste leder for informasjon angående intervensjonen. De uttrykte at mellomledelsen var involvert i intervensjonen gjennom intervensjonsaktivitetene, men ikke i henhold til informasjon eller makt til å påvirke intervensjonen. Dette kan illustreres av to informanter;

«Nei, jeg hadde vel bare så vidt kommunikasjon med min nærmeste sjef om at jeg skulle dit, at han visste jeg var borte de dagene, så ikke noe mer enn det.... Ja, og så at jeg intervjuet sjefen som en del av programmet, for det skulle vi jo, men ikke noe mer direkte.

Mine ledere i programmet, de var ikke noe annet involvert enn at jeg intervjuet min leder som en del av den her rolleanalysen da. Det var det... min leder var ikke involvert i det her programmet, nei, ikke mens jeg var der i hvert fall.»

Disse sitatene viser til informantenes opplevelse av at mellomledere ikke var involvert i implementeringen av intervensjonen, og dette ble beskrevet av noen informanter som en kilde til forvirring når det ble gjort forsøk på å innhente informasjon, som illustrert av andre informanter;

«Så var jo jeg en av de første gruppene, sånn at min leder var ikke så veldig orientert om hva det her var for noe, kanskje ikke så rart heller... men jeg vil jo tro at det vil bli mer og mer formell enighet om hva dette er for noe... etter hvert da [...] Ja, trodde jo min sjef at dette var noe annet, så hun var ikke spesielt informert faktisk. Sjefen min hadde også misforstått, hun trodde at det hadde med de mentorrollene å gjøre, sånn at det var dårlig informasjon på forhånd vil jeg si.»

«Min nærmeste leder var innom her før sommeren... og da var det veldig vagt og da oppfattet jeg at det var det her med mentorordninger han ville høre om jeg var interessert i å ta del i det, og så sa jeg at jeg er åpen for det, men jeg må høre mer og sånn, og han var veldig uklar selv da, på hva det var. Og så blandet det seg i hodet mitt med det der spesialistprogrammet, så ja.»

Dette viser igjen til forvirringen rundt hvilken intervensjon det var snakk om for deltakerne, noe som viser til at tilstrekkelig informasjon til mellomledelsen kunne ha bidratt til større oppklaring for informantene. Samtidig beskriver informantene at deres nærmeste ledelse i likhet med dem selv er preget av arbeidskrav, som kan være forklarende for hvorfor mellomledelsen ikke var informert og involvert i intervensjonen;

«Jeg følte jo at jeg kunne gå til han, men om jeg får svar... altså, det er fryktelig mye som skjer i denne organisasjonen, sånn at han... han er ikke oppdatert på alt og det forventer jeg ikke at han klarer heller. Så man opplever at han er tilgjengelig, men akkurat i forhold til dette spesialistprogrammet så tror jeg ikke han har vært så sentral i utviklingen av det.»

Informantene beskriver at deres nærmeste ledere ikke har vært involvert i denne intervensjonen, og at de av den grunn ikke har hatt mulighet til å innhente informasjon fra dem. Flere av informantene uttrykte forståelse for hvorfor de ikke var involvert, som illustrert av sitatet over. Men samtidig er det beskrevet at noen av dem har gjort forsøk på å innhente informasjon fra sin nærmeste leder, som har ledet til forvirring. En annen informant uttrykte også dette;

«Jeg spurte jo lederen min, for når vi fikk innkalling så fikk vi jo velge, jeg tror jeg fikk velge om to grupper... og da hadde jeg det veldig travelt, så jeg spurte lederen min om det her var noe jeg skulle prioritere eller ikke... og han var kjent med at jeg allerede var presset, og da svarte han jo at 'det får du bestemme selv'.»

Dette kan være utfordrende når det kommer til å skape engasjement hos deltakerne, ettersom mellomledelse kan være rollemodeller for ansattes holdninger til intervensjoner.

Men informantene beskrev også at de opplevde at endringsaktør var tilgjengelig for informasjon når de ikke kunne innhente denne fra lederne rundt seg. Samtlige informanter beskrev at de oppfattet at det var åpent for dialog hos endringsledelsen og at de kunne sende epost til personene ansvarlig for intervensjonen dersom de hadde spørsmål, som vist av en informant; *«Vi hadde epost-kontakt... så hvis jeg hadde vært veldig nysgjerrig hadde jeg kunne skaffet meg mer informasjon.»* I tillegg fikk de svar på praktiske spørsmål, som bidra til at de opplevde større klarhet ovenfor hva dette var, som illustrert av en informant; *«Ja, jeg skjønnte jo at jeg ikke skulle ha noen undervisning når jeg kontaktet [endringsaktør] og fikk klarhet i dette.»* En annen informant viste også til praktiske spørsmål som ble besvart på denne måten;

«Ja, det var så mye frem... det var veldig mye, eller noe i hvert fall, frem og tilbake med noen datoer og når jeg skulle være med og sånn, så da stilte jeg spørsmål til prosjektleder og fikk svar, og da var det greit.»

Informantene viser da til at de hadde noen som var tilgjengelige for informasjon, som gjorde at de fikk større klarhet i intervensjonsprosessen. En endringsaktør ble også beskrevet som tilgjengelig når det oppsto motstand, som illustrert av en informant;

*«Når jeg tenker meg om så kom faktisk [endringsaktør] på døren min når jeg hadde sendt en litt sånn sint mail *latter* til de som hadde meldt meg på, så kom han og så.. opplyste meg litt på hva det var for noe [...] og jeg fikk den informasjonen jeg trengte for å forstå hva det her var for noe.»*

Flere av informantene beskriver altså at de opplevde at de hadde noen som var tilgjengelig for informasjon dersom de hadde spørsmål, som ledet til en større forståelse av hva det var som skulle skje.

Tillit til endringsledelsen

Et tredje tema som ble belyst gjennom analysen var tillit, da i henhold til endringsaktør og endringsledelse, når det kom til denne intervensjonen.

Samtlige informanter identifiserte hvem som var sentrale i utviklingen av intervensjonen, og informantene viste til at tidligere erfaringer med sentrale personer og vurdering av deres og ledelsens beslutninger førte til at de hadde en tillit til at intervensjonen ville lede til noe positivt på arbeidsplassen. Flere av informantene beskriver at de oppfatter en av endringsaktørene som sto bak intervensjonen som en ledelsesskikkelse, men understreker at det ikke er deres ledelse,

som illustrert av en informant; «*Han er ikke min sjef. Han er noens sjef på huset, men ikke min sjef.*» En annen informant viser også til dette;

«Prosjektleder som leder det, han er jo en del av ledergruppen, så sånn sett var vel ledelsen også tilstede. Du kan jo si at det er en dobbeltrolle kanskje, han er jo både en leder og... ja. Jeg synes jo han håndterer det bra, men det er ikke gitt at det blir håndtert like bra av noen andre.»

Sitatene illustrerer at de ser på endringsaktøren som en del av ledelsen, men ikke sin egen ledelse. Det blir også uttrykt en opplevelse av at endringsaktørens håndtering av intervensjonen er positiv, som kan vise til informantens tillit til hans evner.

En informant vektlegger også oppfatningen om at intervensjonen og valg om å delta var preget av tidligere erfaringer med endringsledelsen og tiltak på arbeidsplassen, som illustrert her;

«Det var liksom det viktigste for meg å gå inn i det her at jeg har en tro på at det her er bra da, for det er mye prosjekter og ting og tang som vi blir spurt om å være med på, og det er liksom i en travel hverdag så må jo man selekttere litt hva det er man skal bruke tiden på... så jeg tenker det var, for min del i hvert fall, litt sånn her at jeg har... god erfaring fra tidligere med [endringsaktør] i forbindelse med sånne organisasjonspsykologiske prosjekt da, så ja.»

Sitatet viser til informantens tro på at dette skal være positivt for dem gjennom en tillit til endringsaktør og erfaringer med ledelsens tidligere tiltak på arbeidsplassen, og dette preget hvordan informanten så på intervensjonen og valget om å delta. Denne erfaringen kan videre belyses av en annen deltaker som beskriver endringsaktøren som «dreven» og igjen viser tillit til hans evner. Det blir videre lagt vekt på at tidligere erfaringer med mennesker involvert i utviklingen av intervensjonen viser til at det kan ha positive konsekvenser på arbeidsplassen, som blir illustrert av en informant;

«Det har vært nyttig på den ene eller den andre måten... og alle endringer er jo det litt stress med, men basert på det da, den opplevelsen at det har vært nyttig før, så tenkte jo jeg at det var positivt den gangen her og da. Sånn at det var meningsfullt å være med på [...] Så jeg tenker jo at det er litt sånn stress med å skulle sette av og avlyse avtaler og skulle sette av to dager til dette, men basert på liksom litt sånne tidligere erfaringer så kommer det her til å bli nyttig på den ene eller den andre måten. Så det var litt min inngang i det her da.»

Sitatene over viser til noen av informantens beskrivelse av tillit til endringsaktørens evner og en opplevelse av at intervensjonen skal lede til noe positivt på arbeidsplassen. Denne opplevelsen baserer seg på denne tilliten og tidligere erfaringer med andre tiltak på arbeidsplassen, og former en tro på prosessen hos deltakerne, som også kan spille en rolle for hvordan de vurderer intervensjonen. Dette kan videre illustreres av informantenes tillit til endringsledelsens beslutninger om å gjennomføre intervensjonen og at de er interessert i hva som kan komme av det, som illustrert av en informant;

«Jeg opplever at dette er et initiativ fra [endringsaktør] som ledelsen har syns var godt, så han har fått gjennomført det, og at ledelsen også er oppriktig nysgjerrig på om de kan få noe bra ut av det.»

Dette viser igjen til en tro på at ledelsen er ønsker at intervensjonen skal lede til noe positiv på arbeidsplassen og at de har en interesse i å følge med på dette, som illustreres av en annen informant; *«Det virker som det er nysgjerrighet, det virker det som det er på hva som kommer ut av det, ja.»* Sitatet viser til at deltakerne vil vurdere intervensjonen positivt på bakgrunn av at ledelsen er interessert i hvordan dette kan benyttes på arbeidsplassen. En annen informant beskriver tillit til ledelsen gjennom deres beslutning om å gjennomføre intervensjonen;

«Jeg vet ikke hvor det opprinnelig stammet fra. Men jeg tenker jo at det ikke spiller noen rolle, fordi det som er viktig er jo at dette er noe som ledelsen, altså avdelingsjefen tok tak i sammen med [endringsaktør], det er jo han som har ansvaret for å gjennomføre det. Men jeg vet ikke hvor det kommer fra, men jeg tenker at det ikke spiller noen rolle.»

Sitatet viser til en tro på at det som er viktig i denne prosesser er at dette har blitt avgjort å være et område som er verdt å undersøke av ledelsen.

Det vises her til oppfatningen informantene har om endringsledelsen og identifiseringen av de som er ansvarlige for å gjennomføre intervensjonen. Tidligere erfaringer med mennesker involvert, tillit til deres evne og en tro på at ledelsen er interessert i at intervensjonen skal lede til noe bra på arbeidsplassen viser til hvordan informantene former sine vurderinger av intervensjonen.

Relevans på arbeidsplassen

Et fjerde tema som ble fremtredende i analysen omhandler hvordan deltakerne i denne studien opplevde begrunnelsen for intervensjonen og hvorvidt denne intervensjonen er relevant

på arbeidsplassen. Temaet er delt inn i to underkategorier for å belyse disse to områdene; *opplevd begrunnelse og opplevd anvendelse på arbeidsplassen.*

Opplevd begrunnelse. Flere av deltakerne uttrykte at de generelt hadde en positiv oppfatning av begrunnelsen de ble gitt for at intervensjonen skulle gjennomføres på arbeidsplassen, men at flere av informantene samtidig ikke ser hvordan dette er relevant for dem selv.

Det ble uttrykt positive oppfatninger av begrunnelsen for intervensjonen, som for eksempel illustrert av en informant; *«Begrunnelsen var, tror jeg, at spesialistoppgaven oppleves forskjellig i forskjellige enheter og det syns jeg er en god begrunnelse. Det syns jeg var fint, at man samkjører seg litt.»* Dette ble videre formidlet av en annen informant;

«Ja, det er jo det flere av oss som har lurt litt på, hva som er begrunnelsen, men sånn som jeg forstår begrunnelsen så tenker jo jeg at den er grei nok... at det er viktig og sikkert nødvendig at spesialistgruppen blir mer ansvarliggjort på... på oppgavene, så jeg tenker jo at det er greit.»

Informantene viser forståelse for innføringen av intervensjonen og den begrunnelsen de har fått for dette.

I tillegg til den formelle begrunnelsen viser informantene også til egne opplevelser av hva dette kan bety og hvordan det vil være relevant for deres arbeidsplass. Dette kan for eksempel illustreres av en informant;

«Jo, hvis de finner ut at det her er en smart ting å bare kjøre alle spesialister gjennom, så vil jo det antakeligvis føre til mer tydelige avklaringer i forhold til rollen deres. Hvis det leder til et mentorprogram er det jo noe positivt, og det er også positivt fordi det antakeligvis kommer til å avdekke en del arbeidspress.»

Informanten belyser det formelle aspektet ved begrunnelsen ved å vektlegge at dette kan lede til tydelighet i henhold til spesialistrollen, men vektlegger også hvordan denne intervensjonen kan bidra til å synliggjøre opplevde utfordringer på arbeidsplassen. Dette viser til en oppfatning om at intervensjonen har flere hensikter enn bare den formelle hensikten, noe som kan videre illustreres av andre informanter;

«Jeg tenker jo at det er noe som... et program som skal gjør at vi øker kvaliteten på arbeidet vi gjør. Og at vi blir i bedre stand til å... takle på en måte de utfordringene som

møter oss. Vi lever jo i en situasjon hvor det ofte er arbeidspress, innsøkinger av pasientgruppen, vi må ta unna, vi må avslutte... ja. Jeg tror det er det som er målet da, at vi skal bli... øke sånn faglig eller økte kvaliteten på tjenesten vi gir og også at det er noe oppi det her at vi skal få det bedre da, vi som er ansatte her. Vi skal være en sånn bevegelse.»

«Ja, jeg vet ikke om jeg husker det så veldig klart, men det er jo om det her med å få spesialistene med som... få mer klare forventninger til spesialistene og det å få folk litt mer i forhold til 'hvordan skal man tenke nytt da', hvordan skal man utvikle ting videre og løse de utfordringene vi står i.»

Sitatene viser altså til at det eksisterer en oppfatning hos flere av informantene om at denne intervensjonen omhandler noe mer enn det som er formelt formidlet, og at det finnes en formening om at intervensjonen, gjennom tydeliggjøring av spesialistrollen, vil lede til flere positive utviklinger på arbeidsplassen. Det er også beskrevet som noe som kan bidra til å løse de utfordringene informanter opplever på arbeidsplassen, noe som leder til at flere i stor grad er positive til hvordan de har oppfattet begrunnelsen.

Samtidig vises det til at selv om de fleste av informantene er positive til begrunnelsen, så er det flere av informantene som plasserer seg selv utenfor målgruppen til denne intervensjonen, som illustrert av flere informanter her;

«Det er ikke noe jeg har opplevd selv, men vi har veldig forskjellige avdelinger og enheter, så at spesialistoppgaver kan være litt annerledes fra enhet til enhet... folk er forskjellige, så det kan godt hende at folk praktiserer sin jobb forskjellig. Og jeg syns det er en fordel å samkjøre seg litt og også en fordel at man vet litt hvordan det jobbes på andre steder.»

«Det er vel, det er ikke sikkert at det er en som har jobbet så lenge som meg som det er mest aktuelt for, men jeg skjønner det her med at... når du er ny spesialist at du da er litt usikker på hvilke forventninger det er til deg og at... nærmeste leder også kanskje kan være litt usikker på hva en skal kunne stille av krav til spesialisten og særlig i en sånn overgangsfase før man blir noe særlig erfaren da. Så jeg tenker vel at begrunnelsen sånn sett for det programmet var grei.»

«Altså, det kan vel handle litt om... om man har det klart for seg i sitt eget hode. Altså, det er sikkert noen spesialister som kan oppleve at, oppleve seg usikker i om ja, 'hva er egentlig min rolle, hva er forventet av meg', men som handler like mye om deres, eller i hvilken grad de har hatt bevissthet rundt hva man tenker er oppgaven til spesialister. Jeg har jo vært spesialist i [sted] og på en måte hatt... ja, 'sånn som dette er det spesialistene

gjør her', og så kan man ha en ganske klar ide i hodet sitt om hva det er som er forventet av meg i forskjell fra ikke-spesialister. Men så kan jo det være andre spesialister som ikke har det helt klart og tydelig for seg.»

Sitatene viser til at de ikke ser hvordan dette er direkte siktet inn på deres arbeidssituasjon, men at de har en forståelse for hvordan intervensjonen kan være nyttig. En av informantene beskriver her fordelene ved å bli kjent med andres måter å arbeide på, mens den andre informanten beskriver fordelene for nye spesialister med et slikt program. Det blir også beskrevet en forståelse for at selv om informanten selv ikke opplever betingelsene som begrunnelsen danner på, så er ikke det sikkert at det gjelder for alle. Informantene viser til en opplevelse av at den formelle begrunnelsen kan være nyttig for andre, selv om de plasserer seg selv utenfor målgruppen, noe som opprettholder deres positive holdning til intervensjonen.

Selv om de fleste informantene formidlet at de var positive til begrunnelsen, er det likevel stilt spørsmål til hvor relevant intervensjonen er av noen av informantene. Dette kan ses her;

«Men vi har snakket om det, altså at spesialisten har... altså at det nesten blir litt sånn kunstig når man går inn og sier at spesialisten har sagt at eller at vi gjør det fordi det er rutiner. Men egentlig så tenker vi at... vi er ikke så... nødvendigvis noe mer spesialisert enn en annen som har jobbet lenge eller har en annen type utdanning, etterutdanning, at vi er god på forskjellige ting da. Det er ikke nødvendigvis alltid knyttet til å være spesialist eller ikke.»

«Det er rimelig at ledelsen ønsker at vi har en felles forståelse av hva spesialistrollen går ut på, at vi har en avklart rolledefinisjon, at ansvarsområder er tydeliggjort, de tingene der syns jeg er rimelige forventninger fra ledelsen... og at det sikkert er variasjon i oss i hvordan vi oppfatter og hvor mye vi vet, det tenker jeg at, ja det er det nok. Så sånn sett er det rimelig å sette i gang et program på det. Men hva jeg tenker videre om det er jo at det går en grense for hvor lik vi kan bli i utøvelsen fordi vi er forskjellige personer og det oppstår forskjellige gruppedynamikker også i de forskjellige teamene [...] For i en del team er det flere spesialister sant, sånn at det kan være dynamikker mellom de to eller de tre spesialistene, hvem er mest frempå eller raskest på en måte... så det handler ikke nødvendigvis om å ikke evne eller ikke har forstått rollen sin, men at det går på andre ting da. Og sånne prosesser vil det alltid være, tenker jeg.»

Disse sitatene belyser to informanters opplevelse av at hensikten med intervensjonen ikke nødvendigvis er passende for deres arbeidssituasjon, da knyttet til både hvordan informantene opplever at arbeidet skal utføres og hvordan dynamikker på arbeidsplassen vil kunne spille inn

på den intenderte hensikten med intervensjonen. I likhet med informantene over blir det beskrevet en forståelse for begrunnelsen, men det settes spørsmålstegn ved hvor relevant det er og hvor effektivt det vil være i henhold til forskjellige avdelinger og deres kulturer.

Anvendelse på arbeidsplassen. Denne underkategorien omhandler informantenes opplevelse av intervensjonens relevans i etterkant av implementering og viser til deres oppfatning av hvordan den ble anvendt på arbeidsplassen og hvilken verdi den hadde for dem.

Flere av informantene beskriver at de ikke opplevde betydelig endring i sin arbeidssituasjon, men at intervensjonen og dens aktiviteter førte til en bevisstgjøring rundt arbeidet deres, samarbeid og personlige egenskaper. En informant beskriver en opplevelse av bekreftelse; *«Jeg tenker at jeg fikk anledning til å overtenke krav som andre har til meg og som jeg har til meg selv... jeg fikk dem bekreftet.»* En annen informant viser også til økt bevissthet rundt egne egenskaper; *«Ikke noe sånn kvantesprang, det har det ikke vært nei... [...] nei, altså, større bevissthet om hvordan andre oppfatter meg.»* Informanten beskriver at det ikke har ledet til store endringer i arbeidshverdagen, men viser til økt bevissthet rundt andre aspekter i arbeidet. En annen informant beskriver dette videre; *«Jeg føler det i den forstand at jeg i hvert fall har mer i tankene hvordan andre oppfatter min... utøvelse av rollen min, og at jeg har fått økt bevissthet om det.»* Her beskriver informanten en opplevelse av at intervensjonen har ledet til større bevissthet om hvordan andre oppfatter informantens utøvelse av spesialistrollen, noe som kan bidra til samarbeid. Videre belyses dette av en annen informant;

*«Vi varierer nok litt i sånn grad av autoritet når vi går inn og håndterer andre kollegaers pasientforløp, der tror jeg vi varierer noe og jeg tenker at det kommer vi alltid til å gjøre *latter*. Vi kommer aldri til å bli like, det er derfor vi er forskjellige personer, men jeg tror nok blant annet at dette spesialistprogrammet har hjulpet oss i noen diskusjoner om hvor variasjonen skal ligge på en måte [...] Jeg syns det har bevisstgjort meg på i forhold til nå rjeg går inn og setter den klubba *latter*, eller i forhold til tidsbruk og høre med andre, 'syns du at du har fått presentert tilstrekkelig nå?' og liksom 'har vi et grunnlag til å konkludere', det finner jeg meg selv i å si oftere nå... og at jeg bringer grupper inn, at det ikke bare er jeg som er spesialist som skal konkludere, men at gruppen hjelper til med en konklusjon, får til en slags mer konsensusbeslutning da. Det trives jeg mye mer med enn å være en sånn som skal være... big chief».*

Informanten beskriver en opplevelse av at intervensjonen bidro til bevisstgjøring rundt deres samarbeid med andre, noe som oppleves positivt i henhold til arbeidsrelasjoner og samarbeid i team. Påvirkningen av intervensjonen på samarbeid kan videre illustreres av en annen informant;

«Jeg ble mer bevisst på det her med kultur, den kulturen vi skaper, hver for oss og sammen, ja spesielt det kanskje. [...] Litt sånne ting som egentlig handler om veldig sånn ned på jorden, hverdagen, behandlingsmøter, samarbeid med dine nærmeste kollegaer, sånne ting syns jeg at jeg fikk litt refleksjoner rundt.

Det oppleves av informanten som at bevisstgjøring av samarbeidskulturen på arbeidsplassen leder til positive oppfatninger av intervensjonen. Intervensjonens positive påvirkninger kan også vises i en annen informants oppfatninger;

«Umiddelbart så er jo det ting som har vært litt ubevisst som jeg ikke har tenkt på, som jeg har blitt mer bevisst på, som jeg tenker er nyttig da, som har hatt en litt sånn positiv korttidseffekt, for nå er jo det ganske kort tid siden vi var ferdig med det programmet... men en positiv effekt både på jobb og utenfor jobb.»

I tillegg til å ha en positiv påvirkning på arbeidsplassen, opplever denne informanten at bevisstgjøringen av egne egenskaper vil være positivt på andre arenaer også. Disse sitatene viser til at flere av informantene opplevde at intervensjonen bidro til å bevisstgjøre og utvikle personlige egenskaper hos deltakerne som bidro til en bedre samarbeidskultur på arbeidsplassen, noe som også knyttes til et bedre psykososialt arbeidsmiljø for deltakerne, blant annet ved å avklare uformelle forventninger.

Disse prosessene beskrives som å forme informantenes vurderinger av intervensjonen i en positiv retning, men det blir også vektlagt at det ikke nødvendigvis var opplevd stor treff mellom det som var hensikten med intervensjonen og det som kom ut av intervensjonen. Dette kan illustreres av en informant;

«For meg var det mye mer verdifullt som sånn personlig utvikling.... min rolleforståelse eller... se på egenskaper og utviklingsområder, sånn var det veldig okay. Men om jeg har så veldig mye tydeligere formening om... eller om vi blir så veldig mye mer lik i forhold til bevisstgjøring og rollen, det vet jeg ikke, for det handler litt mer konkret om hva slags oppgaver vi får som ikke har noe med ikke-spesialister, hva kan vi forvente at vi blir satt til, hvilke påvirkningsmuligheter har vi, har vi rett til å si nei, kan vi gjøre det... kan vi si 'ja, jeg vil ha det sånn isteden' [...] Så jeg tenker at det er viktig jet, temaene som tas opp og sånn, men om det gjør... nei, det vet jeg ikke. For meg var det mye mer verdifullt som personlig utvikling enn å klargjøre selve spesialistrollen.

Informanten beskriver opplevelsen av intervensjonen som en personlig utvikling, noe som kan gjenspeiles i flere av de andre informantenes opplevelse av bevisstgjøring av egne kvaliteter og

samarbeidskultur. Informantens usikkerhet om hvordan dette vil være relevant for å tydeliggjøre spesialistrollen kan ses i likhet med andre informanternes opplevelse av at det har bidratt i større grad til å bedre deres samarbeidsprosesser og fungere som en personlig utvikling og bevisstgjøring av deres egenskaper. Dette bidrar til å belyse et opplevd avvik mellom hensikten med intervensjonen og hvordan deltakerne opplevde at denne intervensjonen fungerte på deres arbeidsplass. Dette kan videre illustreres;

«Det er jo et spørsmål som kan tappe det her 'har det noe hensikt' i den forstand da... ja, det hadde jo litt betydning i forhold til det her med bevisstgjøring av kulturen vi skaper. Men i forhold til type arbeidsoppgaver, hva som er spesifikt for en spesialist versus ikke... altså, det syns jeg ikke. Kanskje har jeg det ganske klart for meg da, jeg vet ikke. Jeg syns ikke det ga så mye ekstra i forhold til det.

Samlet viser sitatene til at de vurderer intervensjonen som verdifull ettersom de har opplevd positive påvirkninger fra den gjennom personlig utvikling og hvordan dette har påvirket deres samarbeidsprosesser. Samtidig settes det spørsmålstegn ved hvorvidt dette var hensikten med intervensjonen, ettersom det av noen informanter opplevdes mindre relevant i henhold til begrunnelsen.

Kommunikasjonskanal

Dette temaet omhandler ansattes opplevelse av en kommunikasjonskanal som oppstår gjennom intervensjonsaktivitetene. Dette er knyttet til forventninger om at intervensjonen skal lede til noe på arbeidsplassen og hvordan ansatte opplever at dette blir og burde brukes. Temaet blir belyst av to underkategorier innenfor dette området; *kommunikasjon med kollegaer* og *kommunikasjon med ledelsen*.

Kommunikasjon med kollegaer. Denne underkategorien omhandler hvordan intervensjonens aktiviteter fungerte som en kommunikasjonskanal for kollegaer på tvers av forskjellige avdelinger, og hvordan informantene opplevde dette.

Informantene beskriver at en viktig del av intervensjonen for dem var muligheten til å få snakket med kollegaer. Dette ble beskrevet av to informanter på denne måten;

«For meg var det en verdi i å ha snakket med andre spesialister... og så å ha snakket med dem så intensivt og blitt bedre kjent med hvilke utfordringer andre spesialister møter og hvordan de opplever sin rolle også da. Det var en god erfaring at vi også opplever ting ganske likt. I tillegg var det en anledning for meg å få snakket med kollegaer og få

høre hva de tenker om samarbeid... og jeg fikk anledning til å snakke om det jeg syns er viktig også [...] Det hadde en verdi, jeg har blitt bedre kjent med noen kollegaer og jeg har funnet ut at jeg er på god kurs, egentlig».

*«Stort sett positivt altså, fordi det er jo litt sånn narsissistisk at det er artig å snakke om seg selv *latter*, men først og fremst er det på en måte interessant å få tilbakemelding... altså det er ikke sånn at vi har så veldig mange rom for å få tilbakemeldinger på arbeidet vi gjør, så det å ha en anledning til å faktisk få satt av tid med kollegaer om hvordan de opplever å jobbe sammen med meg, det tenker jeg er nyttig».*

Her belyser informantene at de opplevde mulighet til å både utvikle arbeidsrelasjoner og få bekreftelse på arbeidet de gjør. I tillegg opplevdes det som en arena hvor de kunne utveksle erfaringer, noe som illustreres videre av en annen informant;

«Jeg syns vi var en gruppe sammen, med kollegaer som ikke hadde... det var mange jeg ikke hadde møtt før, jeg har jo vært her i [antall år], men sånn at det var bra å kunne møte noen som jeg ikke har møtt før og dele erfaringer... litt sånn at... det blir på en måte litt sånn teambuilding. Jeg vet ikke om det var en hensikt med det, men jeg opplevde at det var et trygt og bra miljø for å kunne utveksle erfaringer i... og jeg syns at vi fikk gode tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger»

Dette ser ut til å prege hvordan deltakerne ser på intervensjonen og dens verdi i deres arbeidssituasjon. I tillegg beskrives intervensjonen som støttende når det kommer til utfordringene informantene beskriver på arbeidsplassen, som illustrert av en informant;

«Ja, det er også det jeg tenker at vi har godt av, det er godt med pusterom der man får snakke om seg selv for å si det sånn... snakke om, ja snakke om situasjoner på en litt mer strukturert måte enn bare sånn frustrasjonsutløp i en kaffipause, 'åh det er så mye å gjøre og vi har så lite ressurser', men at man får snakke litt mer systematisk om det, det er lurt for den enkelte og for organisasjonen.»

Samlet viser sitatene til at intervensjonen åpnet for en mulighet til å utvikle arbeidsrelasjoner, utveksle erfaringer og få tilbakemeldinger, og å finne støtte i kollegaer når det kommer til utfordringer som tidspress på arbeidsplassen.

Kommunikasjon med ledelsen. Denne underkategorien omhandler informantenes opplevelse av at det ble åpnet en kommunikasjonskanal til ledelsen gjennom intervensjonen og forventningene de har til at dette skal lede til noe på arbeidsplassen.

Informantene viser til en forventning om at intervensjonen skal videreføres, som illustrert av en informant; *«Ja, og det er lagt ned så mye ressurser i det at jeg blir forundret om det ikke blir brukt til noe.»* Dette sitatet viser til forventningen om at intervensjonen skal lede til noe videre, som kan videre illustreres av en annen informant;

«Nei, en ting er jo på en måte å vurdere om det her skal breddes ut til alle spesialister, men så er det noe med dette å... på en måte ta det tilbake til klinikken, jammen okay, hvordan skal vi eventuelt gjøre ting annerledes nå?»

En måte informantene opplever at dette kan oppnås på er gjennom en kommunikasjonskanal til ledelsen, som beskrives gjennomgående i datamaterialet. To informanter belyser hvordan dette forekom gjennom intervensjonen;

«Jeg tenker det kan være noe i det, at det var mer et drøftingskurs hvor man skulle bli bevisst egen rolle og det var mye verdi i det. I tillegg var det greit at man får høre konkret hva ledelsen forventer... og også at ledelsen hører konkret hva spesialistene forventer, at man har en mer konkret dialog, ikke en drøfting hver for seg. [...] Slik at ledelsen kan være konkret opptatt av hvordan spesialistene opplever sin situasjon og hvordan de kan få støtte fra ledelsen».

«Vi fylte ut noen skjemaer om programmet og så ble vi spurt om det var noe vi ønsket å formidle til ledelsen og vi sa ting som vi ville de skulle si til ledelsen. Det forventer jo jeg at de har gjort da, men det er ikke sånn at det automatisk utløser noen handlinger. Men jeg vil jo tro at de har som ambisjon at det her skal leve lenger enn bare innenfor møtelokalene for programmet».

Sitatene illustrer hvordan intervensjonen ga en mulighet til å ha dialog om forventninger på arbeidsplassen, og hvordan dette kan lede til mer støtte på arbeidsplassen. Informantene viser også til en forventning om at denne kommunikasjonen vil kunne ha følger på arbeidsplassen, gjennom at programmet skal videreføres utenfor 'møtelokalet'. Videre formidler flere informanter at dette kan være en mulighet til å ta opp det de anser som sine utfordringer på arbeidsplassen, som illustrert av en informant;

«Altså, jeg syns det ble vektlagt fra ledelsen det her med prioriteringsveiledere og det var jo en del av drøftelsen i gruppen, altså at vi skal ha et sånn gjennomsyrende... eller jeg vet ikke, det kan være det preger meg, men det var en diskusjon om at... hvis all helsehjelp, hvis alle møter med pasienten skal bli en slags 'skal du være inn eller ut', altså at vi hele tiden skal vurdere om pasienten har rett til å være der eller ikke så blir

det veldig utarmende [...] Så det er et dilemma, og i forhold til programmet så tenker jeg... vi fikk drøftet det, men det var kanskje fordi vi som var der var veldig opptatt av det... men jeg opplevde i hvert fall at prosjektleder var lydhør for å gi plass til den drøftelsen, så ja. [...] Vi har fått opp en del diskusjoner, synliggjort litt dilemmaer. Kanskje ikke løst dem, men jeg syns at når vi snakker om det så er vi på vei til å løse dem.»

Sitatet viser igjen til opplevelsen av at tidspress og kravene på arbeidsplassen kan prege deres arbeidssituasjon og beskriver muligheten de fikk til å formidle dette gjennom intervensjonen. Dette bidro til at de fikk synliggjort utfordringer på arbeidsplassen, samtidig som det vises til en forventning om at dette vil lede til noe. Dette kan bli illustrert av en annen informant; «*Ja, min gruppe var jo spesielt opptatt av det her med... ressursmangelen og tidspresset, og det vil da gå tilbake til ledelsen på et eller annet vis.*» Det beskrives altså at intervensjonens aktiviteter ga informantene en mulighet til å adressere utfordringer på arbeidsplassen og til å kommunisere dem til sin ledelse, samtidig som det eksisterer en forventning om at dette vil lede til noe på arbeidsplassen. En informant beskriver et konkret eksempel på hvordan det oppleves at dette kan brukes til å tilrettelegge arbeidssituasjonen deres;

«Nei, jeg opplever vel kanskje, og det var det flere som opplevde da, men jeg opplever at vi blir jo stadig pålagt nye oppgaver. Så en ting er jo på en måte et sånt minimumskrav av oppgaver, men i den grad du hele tiden får nye oppgaver, for eksempel, så må jo det justeres i forhold til andre oppgaver... eller forventninger... sånn at da må jo ledelsen ta stilling til det da, at hvis det systemiseres bedre ved at alle spesialister kanskje skal gjennom et sånt program, kanskje skal de være mentor... at da, det er en pålagt oppgave. I tillegg kan det hende at man systemiserer eller konkretiserer det med at alle spesialister skal være veiledere, så må jo det kanskje justeres med at man tar en pasient fra porteføljen da».

Informanten viser her til hvordan intervensjonen gjennom kommunikasjon med ledelsen kan bidra til å tilrettelegge deres arbeidssituasjon for å møte kravene i arbeidshverdagen.

Forventningen om at dette vil benyttes for å tilrettelegge deres arbeidssituasjon kan videre belyses av en annen informant;

«Jeg er fan av det jeg tror ledelsen har som ambisjon, at vi skal tilby like tjenester og at alle spesialistene gjør de forpliktelsene de har på noen lunde lik måte da... det tror jeg er en bra ting, så at hvis det avdekkes at det er ulikheter, at folk bruker ulik tid eller tolker

oppgaver veldig forskjellig, så kan det skjerpe inn, på en sånn måte at ledelsen blir tydeligere på rolleforventninger eller kravene da, og setter av mer tid til det. [...] Ja, at det... for det første kan det jo hjelpe hver enkelt spesialist å bli tydelig o forhold til hva som er forventet av meg ,em det er jo også nyttig at ledelsen ser forskjeller og likheter og setter inn tiltak i forhold til det da.

Informanten beskriver her en oppfattelse av at intervensjonens hensikt kan knyttes til hvordan de kommuniserer med sin ledelse gjennom programmet og hvordan dette gjennom avdekking av krav og hvordan deltakerne tolker sin arbeidssituasjon kan lede til justeringer på arbeidsplassen. Opplevelsen av at dette kan benyttes for å tilrettelegge deres arbeidssituasjon kan videre belyses av en annen informant; «*Jeg tror programmet har som mål å gjøre at ressurser blir riktig fordelt.*» Disse sitatene viser at intervensjonsaktivitetene i seg selv oppleves som en måte å adressere utfordringene på arbeidsplassen på. Tilrettelegging av arbeidssituasjonen blir også knyttet opp til deres utvikling på arbeidsplassen, som illustrert av en informant.

«Jeg tenker at spesialistjobben handler ikke bare om hvordan vi jobber her og nå, denne dagen, denne uken... det er viktig, men det handler også om... hvordan vi kan utvikle oss faglig over tid, hvordan man tilrettelegger for oss slik at vi kan gjøre en god jobb.»

Samlet viser sitatene til informantenes opplevelse av forventningen om at intervensjonen vil videreføres og hvordan de opplever at kommunikasjon med ledelsen kan bidra til å bedre deres arbeidsbetingelser. I tillegg til tilrettelegging av arbeidsplassen for å bedre møte kravene de har i sin arbeidshverdag, formidles det også at denne kommunikasjonen til ledelsen kan fungere på en måte som gir ansatte større muligheter i sin arbeidshverdag, som et resultat av intervensjonen.

Diskusjon

I denne delen av studien vil jeg innledningsvis presentere en oppsummering av mine resultater, før de knyttes opp mot eksisterende litteratur på feltet, for å videre belyse problemstillingen «1) *Hvilke opplevelser kan spille inn på deltakernes vurderinger av en intervensjonsprosess, og 2) hvordan kan dette spille en rolle i evaluering av intervensjonen?*». Denne problemstillingen er todelt. Første del av problemstillingen vil bli besvart i henhold til Nielsen og Randalls (2013) rammeverk for prosessevaluering, hvor jeg vil diskutere mine resultater i lys av litteratur på intervensjonsprosesser for å illustrere de forskjellige elementene som kan være av viktighet i en intervensjonsprosess, og hvordan dette vil kunne spille inn på deltakernes vurderinger av intervensjonen. Denne delen av diskusjonen vil være i henhold til de tre overordnede områdene rammeverket tar for seg; kontekst, design og implementering, og mentale modeller. Her vil det også benyttes teori fra Jobbkraft-Ressurs-modellen (Demeoruti et al., 2001) for å videre belyse problemstillingen. Jeg vil videre i diskusjonen diskutere dette opp mot rollen det kan spille i en evaluering av intervensjonen, for å besvare andre del av problemstillingen. Deretter vil det gjøres rede for metodiske betraktninger, implikasjoner for teori og praksis, og en konklusjon.

Oppsummering av resultat

Fem hovedtemaer som til sammen beskriver deltakerne i denne studiens opplevelser av en intervensjon som kan påvirke deres vurderinger av intervensjonen. Temaene viser til fem overordnede aspekter.

Tidspres og ressursmangel. Dette temaet viser til deltakernes opplevelse av kontekstuelle krav i organisasjonen som påvirker deres arbeidssituasjon, og omhandler deltakernes opplevelse av hvordan disse kravene påvirker deres interne kontekst i organisasjonen, hvordan det påvirker eksterne forventninger, og hvordan de opplever at det tildeles ressurser til intervensjonen i denne konteksten. Dette er beskrevet gjennom opplevelser av motstridende krav fra overordnet hold i form av arbeidsmengde og manglende tidsressurser til å gjennomføre arbeidsoppgavene på. Det belyses også at dette tidspreset påvirker opplevelsen av autonomi i arbeidshverdagen, og at det oppleves som psykiske og emosjonelle krav for deltakerne gjennom å skape en følelse av utilstrekkelighet i arbeidssituasjonen. Videre formidles det også opplevelser av at det er deltakernes ansvar å løse disse utfordringene på arbeidsplassen

gjennom måten de arbeider på, og at intervensjonen anses som en tilnærming til dette. I tillegg beskrives det en visjon i organisasjonen som påvirker disse kravene gjennom å øke eksterne forventninger og at dette igjen påvirker hvordan deltakerne vurderer kvaliteten på arbeidet de har ressurser til å gjennomføre. Dette temaet belyses også av deltakernes opplevelse av at deres egne tidsressurser brukes til intervensjonen, og det uttrykkes bekymringer og krav rundt intervensjonens nytteverdi på bakgrunn av denne ressursbruken.

Informasjon tilknyttet intervensjonen. Det andre temaet som var fremtredende på tvers av datamaterialet omhandlet informasjonen som var tilknyttet intervensjonsprosessen. Dette omhandler både opplevd informasjonskvalitet og tilgjengelighet på informasjon. Her belyses deltakerne blant annet opplevde utfordringer rundt tidspunkt av informeringen, hvor det ble beskrevet at krav i arbeidshverdagen kan påvirke i hvilken grad man har mulighet til å fordype seg i informasjon. I tillegg beskrives det opplevelser av manglende informasjon, som påvirket hvordan de vurderte intervensjonen i henhold til sin arbeidssituasjon og sine arbeidskrav, og at dette ledet til ulike forståelser av hensikten bak intervensjonen. Videre beskriver deltakerne at deres mellomledere var lite informert om prosjektet, som i noen tilfeller førte til forvirring rundt hva intervensjonen omhandlet når det ble gjort forsøk på å innhente informasjon fra mellomledelsen. Det ble også uttrykt at de kunne søke informasjon hos endringsaktører, og at disse var tilgjengelige for dem.

Tillit til endringsledelse. Det tredje temaet omhandlet identifiseringen av sentrale personer i intervensjonen og en uttrykt tillit til disse personene. Dette omhandlet både en tro på at prosessen ville være positiv for deltakerne basert på tidligere erfaringer, at ledelsen er oppmerksom på dette, og en tillit til beslutningene endringsledelsen tar.

Relevans på arbeidsplassen. Dette temaet omhandler deltakernes opplevelser av begrunnelsen for at intervensjonen gjennomføres og deres opplevelse av hvordan dette anvendes på arbeidsplassen. Deltakerne beskriver positive holdninger tilknyttet den begrunnelsen de har fått for at intervensjonen innføres på deres arbeidsplass. Det vises også til en oppfatning om at denne intervensjonen handler om noe mer enn det som er formelt formidlet, og at dette er noe som kan bidra til å løse problemer på arbeidsplassen. Samtidig vises det gjennom deltakernes beskrivelser til en oppfatning om at det er en god begrunnelse for andre, men at den ikke er like relevant for dem selv, som kan vise til at de plasserer seg selv utenfor målgruppen for denne begrunnelsen. Videre beskriver deltakerne opplevelse av intervensjonsaktivitetenes relevans på

arbeidsplassen, hvor det er uttrykt at det har bidratt til positive personlige utviklinger og bevisstgjøring på arbeidsplassen, men at det også eksisterer en usikkerhet rundt hvorvidt dette var i samsvar med intervensjonens hensikt.

Kommunikasjonskanal. Det siste temaet som var fremtredende i datamaterialet omhandler deltakernes beskrivelse av at det oppsto en kommunikasjonskanal gjennom intervensjonen. Dette illustreres på to måter av deltakerne. Den første er opplevelsen av kommunikasjon med kollegaer, hvor de benyttet intervensjonen som en mulighet til å utvikle arbeidsrelasjoner og søke bekreftelse fra kollegaer angående de aspekter av arbeidssituasjonen de anser som utfordringer. Den andre var opplevelsen av at det gjennom intervensjonen utviklet seg en kommunikasjonskanal med ledelsen, hvor de fikk kommunisert sine utfordringer til ledelsen med opplevelser om at dette vil bidra til å forbedre deres arbeidssituasjon.

Funn i henhold til rammeverket

Grunnlaget for diskusjonen av den første delen av problemstillingen vil være Nielsen og Randalls (2013) rammeverk for prosessevaluering, som dekker de overordnede områdene kontekst, design og implementering, og mentale modeller. Kontekst kan diskuteres i lys av omnibuskontekst og diskret kontekst, som omhandler både organisasjonens og deltakernes stabile og vedvarende betingelser, og spesifikke hendelser som kan ha påvirket opplevelsen av intervensjonen. Videre vil design og implementering beskrives i henhold til områdene initiering, ledelsens rolle i intervensjonen, kommunikasjon og informasjon tilknyttet intervensjonen og ansattes deltakelse. Jeg vil så diskutere resultatene i henhold til området mentale modeller, som diskuterer aspekter som deltakernes persepsjoner av intervensjonen og deres «readiness for change» (Nielsen & Randall, 2013).

Kontekst. Når man undersøker omnibuskontekst vil det underliggende spørsmålet være hvorvidt intervensjonen som er implementert passer inn med kulturen og betingelsene til målgruppen (Nielsen & Randall, 2013). Dette spørsmålet kan bidra til å forklare deltakernes oppfatninger av intervensjonen, ettersom tidligere forskning har vist at organisasjonskontekster er komplekse og spesifikke til visse intervensjoner og organisasjoner (Randall et al., 2009). Diskret kontekst kan ses i sammenheng med omnibuskontekst, hvor omnibuskonteksten forteller overordnet om hvem, hva, hvor og hvorfor, mens den diskrete konteksten forteller om spesifikke hendelser eller betingelser som kan ha påvirket intervensjonen og eksisterer «innen»

omnibuskonteksten (Johns, 2006). I denne studien ble organisasjonskonteksten beskrevet av deltakerne som krevende på bakgrunn av tidspress og manglende tidsressurser. Ifølge stressteori vurderer individer egenskaper ved sitt miljø basert på til hvilken grad de opplever miljøet som skadelig eller utfordrende (Nielsen, Abildgaard, & Daniels, 2014). Opplevelsen av en presset arbeidssituasjon kan dermed påvirke hvorvidt deltakerne føler motivasjon for å delta i en intervensjonsprosess. Det finnes også bevis for at intervensjonsaktiviteter former et transaksjonsforhold i forhold til intervensjonens omnibuskontekst (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005). Deltakerne i denne studien beskriver en bekymring rundt ressursbruken til et slikt program, og viser også til at deltakelse innebærer en kostnad for individene i form av tidsbruk. Denne kostnaden kan lede til tapt motivasjon ettersom deltakelse vil kunne medføre mer arbeidspress i en allerede presset arbeidssituasjon. Ansatte er kilden til energi i endringsprosesser (Antoni, 2004), og på grunn av dette er deres forpliktelse og involvering en viktig faktor i å oppnå suksessfull implementering (Herscovitch & Meyer, 2002). Derfor vil opplevde kostnader av å delta i en intervensjonsprosess kunne påvirke hvordan deltakerne vurderer denne intervensjonen i henhold til sin arbeidssituasjon, og redusere deres motivasjon. Dersom deltakere opplever at intervensjonen kan ha et uønsket utfall, som for eksempel økt arbeidspress på grunn av deltakelse i prosessen, vil dette kunne spille en rolle for hvorvidt de motsetter seg intervensjonen (Oreg, 2006). Videre ser man at endringsinitiativer for å endre atferd og holdninger blant ansatte involverer forhandlinger og uformelle dialoger blant de som er involvert i intervensjonen, og hvorvidt de organisatoriske betingelsene er tilstrekkelig, og dette innebærer at selv enkle tiltak som blir introdusert i en organisasjon kan skape konflikt over verdien av intervensjonen i den eksisterende organisasjonskonteksten (Nytrø et al., 2000). For eksempel viste Nytrø og kollegaer (2000) i en stressintervensjon at ansatte kan sette spørsmålsteget ved hvorfor de må styrke deres kapasitet til å håndtere stress som er skapt av deres arbeid når de ser at lite blir gjort i henhold til redesign av arbeid. Dette kan ses på lik linje med ansattes opplevelse av en intervensjon for å tydeliggjøre deres roller når de opplever at hovedproblemet på arbeidsplassen er tidspress og ressursmangel. Dette viser til viktigheten av å undersøke organisasjonskonteksten man skal implementere en intervensjon i for å kunne skaffe informasjon om hvilke typer prosesser som har høyst sannsynlighet for å bli akseptert og være effektive, og på denne måten spare unødvendig innsats, tid og ressurser (Nytrø et al., 2000). Det er også argumentert at når en intervensjon skal utvikles burde det tas i betraktning om aktivitetene passer

med både individets ressurser og konteksten de skal fungere innen, som omhandler i hvilken grad det er «fit» mellom organisasjon og intervensjonen (Nielsen & Randall, 2015). I denne studien viser deltakerne til at dette er sammenknyttet, ettersom konteksten intervensjonsaktivitetene skal fungere innen også omhandler individenes ressurser. Dersom man ikke undersøker denne konteksten før intervensjonsutvikling kan det ha uønskede utfall, som redusert støtte for intervensjonsaktivitetene fra de ansattes side (Nielsen & Randall, 2015), noe som vektlegger viktigheten av å undersøke ansattes behov før intervensjonen implementeres. Det har blitt poengtert at deltakernes jobbkunnskap og unike kunnskap om organisasjonskonteksten er viktige supplement til ekspertisen av ledere og intervensjonsekspertter gjennom planlegging og implementeringsaktiviteter i en intervensjonsprosess (Kompier, Geurts, Gründemann, Vink, & Smulders, 1998; Nielsen & Randall, 2013). Det er derfor viktig å belyse at deltakernes opplevelse av en presset arbeidssituasjon og kostnader av å delta i intervensjonen kan bidra til å forme deres vurderinger av intervensjonen gjennom å senke motivasjon. I tillegg vil dette kunne påvirke deltakernes opplevde insentiver for å delta; en informant vektlegger at intervensjonen burde være bra for å være «verdt» ressursene.

Det er også anbefalt å undersøke spesifikke hendelser som kan influere intervensjonen. Et spørsmål som burde besvares her er hvilke hendelser som tok sted under intervensjonsfasen (Nielsen & Randall, 2013). Et eksempel på dette kan være en informants uttrykte bekymring rundt tidspunktet for intervensjonen og opplevd bekymring fra ledelsen angående organisasjonens utfordringer med å møte sine krav for året. En endring i kommunikasjon fra ledelsen angående organisasjonskonteksten førte til en stressreaksjon hos informanten, og bidro til at intervensjonen ble opplevd som et ekstra krav når fokuset burde være på å møte organisasjonens mål. Slike opplevelser er viktige å belyse for å bygge en bedre forståelse rundt deltakernes reaksjonsmønstre, og hvordan dette kan påvirke deres oppfatning av intervensjonen.

Viktigheten av organisasjonskonteksten kan også forstås ved hjelp av jobbkrav-ressursmodellen (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Tidspress og ressursmangel beskrives av deltakerne som et kronisk jobbkrav som kan karakterisere deres arbeidskontekst. Jobbkrav refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene av jobben som krever vedvarende fysiske og/eller psykologiske innsatser og evner, og er derfor assosiert med visse fysiske eller psykiske kostnader (Demerouti et al., 2001). Tidspress og ressursmangel i form av

tidsressurser er krav som kan tappe ansattes mentale ressurser, som igjen kan lede til tapping av energi, og til og med helseproblemer (Demeoruti et al., 2001). I tillegg beskrives organisasjonskonteksten som et psykisk krav for deltakerne, ettersom det fører til en opplevelse av utilstrekkelighet i sin arbeidssituasjon. Det illustreres også av deltakerne at kravene på arbeidsplassen fører til manglende autonomi i hvordan de styrer sin arbeidshverdag, noe som kan redusere motivasjon (Bakker & Demerouti, 2007). Hvorvidt stressende faktorer som arbeidspress er opplevd som kontrollerbar av personen som opplever de vil spille en rolle i hvordan disse kravene oppleves av deltakerne (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Slike psykiske jobbkraav kan ha en direkte assosiasjon til hvordan intervensjonen vurderes av deltakerne, ettersom de representerer konteksten endringen finner sted i (van Emmerik et al., 2009). Tidligere studier belyser også at når en organisasjon er preget av utfordringer rundt sine arbeidsbetingelser før en intervensjon implementeres, kan dette bidra til å begrense deltakelse i intervensjonsaktiviteter (Nielsen & Randall, 2009, 2012; Randall et al., 2007). Her kan det argumenteres for at konteksten intervensjonen forekommer i kan påvirke deltakernes vurderinger av intervensjonen på grunn av tap av motivasjon og at den kan medføre økte kostnader for deltakerne i form av tidsressurser, noe som kan lede til at deltakerne ikke opplever tilstrekkelig insentiv for å delta.

Intervensjonsdesign og implementering. Dette området fokuserer på to områder; initiering og implementeringsstrategi, og intervensjonsaktiviteter. Disse områdene er ikke uavhengige av hverandre fordi sammenknyttede og komplekse organisasjonsprosesser vil beskrive problemer innenfor hvert av disse temaene som kan interagere med områder i andre temaer (Nielsen & Randall, 2013).

Initiering og implementeringsstrategi.

Initiering. En undersøkelse av hvem som initierte intervensjonen kan bidra til å forklare deltakernes reaksjoner og påvirke deres vurderinger. Enhver intervensjon kan oppleves som forstyrrende for strukturer i organisasjonen. Av den grunn vil en identifisering av nøkkelpersoner i intervensjonen være nyttig for å forstå reaksjonene og handlingene til deltakerne, og for å fremme «buy-in» for intervensjonen, som vil si at de føler forpliktelse og engasjement for å møte endringens mål (Nielsen & Randall, 2013). Et interessant funn i henhold til dette er «tillit til endringsledelsen», som viser til informantenes tillit til personene som er ansvarlig for å utvikle og implementere intervensjonen. Tillit har vist seg å være en viktig faktor i suksessfull

implementering av endring (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009). Dette kan være vanskelig å definere i spesifikke begrep, men tillit til ledelse omhandler ofte hvordan de ansatte oppfatter at ledelsen tar endringsavgjørelser som påvirker ansatte (Morgan & Zeffane, 2003), og det er tydelig relatert til personlig integritet og om ledere og underordnede kan stole på hverandre (Nytrø et al., 2000). Tilliten som blir beskrevet i denne studien omhandler både opplevelsen av endringsledelsens interesse i å gjennomføre positive endringer på arbeidsplassen, tidligere erfaringer og endringsaktørens evne til å gjennomføre dette, som også viser til at det er her informantene opplever at intervensjonen stammer fra. Opplevelsen av evnene til endringsaktører som leder et prosjekt er viktig (Semmer, 2006), og det ser ut til at deltakernes vurderinger av dette påvirker deres motivasjon for deltakelse i intervensjonen. I tillegg vil tidligere positive erfaringer med personer som er identifisert som sentrale i en intervensjonsprosess kunne fungere som en «buffer» mot det som kalles «endringskynisme», hvor tidligere feilede prosjekter og endringsinitiativer leder til at ansatte mister motivasjon og tillit, noe som kan hindre suksessfulle intervensjonsprosjekter (Nytrø et al., 2000). Det kan derfor tenkes at ansattes opplevelse av hvem som har initiert endringen og deres tillit til deres evner og avgjørelser vil kunne sikre «buy-in» og aksept (Morgan & Zeffane, 2003), og dermed lede til at deltakerne vil vurdere intervensjonen positivt.

Det er relevant å se på dette også i henhold til jobbkrav-ressurs-modellen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Etersom deltakerne i denne studien også beskriver utfordringer assosiert med organisasjonskonteksten som preger deres vurdering av intervensjonen, er det interessant å undersøke rollen tillit til endringsledelsen kan spille i deres motivasjon til å delta i intervensjonen. Tillit kan tillate deltakere å være mer aksepterende av høye jobbkrav og lede til at de opplever at det vil være positive utfall på lang sikt (Lambert, Hogan, Barton-Bellessa, & Jiang, 2012), noe som kan gi ansatte både mulige løsninger til problemene de møter og tro på at de kan overkomme dem (Cordes & Dougherty, 1993). Dette kan være en nyttig «buffer» for de utfordringene deltakerne opplever i arbeidskrav (van Emmerik et al., 2009), og en innsikt i deltakernes opplevelse av denne tilliten kan dermed bidra til å videre fremme forståelsen av hvordan de vurderer intervensjonen og deres opplevelse av at den vil lede til noe positiv på arbeidsplassen.

Ledelsens rolle. Det er også relevant å undersøke hva rollen til sentrale personer i intervensjonen var og hvordan dette opplevdes av deltakerne. I intervensjoner er det ofte flere nøkkelpersoner og det kan derfor også være flere endringsdrivere. I prosessevaluering må disse bli identifisert og deres rolle i endringsprosessen må undersøkes (Nielsen & Randall, 2013). Det er også viktig å identifisere hvem som har makt til å gjøre endringer for å ha oversikt over hvor mye de var involvert i intervensjonsaktivitetene (Nytrø et al., 2000). I denne sammenheng kan det være relevant å se på hvordan deltakerne opplevde ledelsens rolle i intervensjonen.

Seniorledelsen er gjerne de som er ansvarlig for å tildele ressurser til intervensjonen (Nielsen og Randall, 2013). Lederstøtte omhandler at endring krever ressurser og forpliktelse for at det skal bli institusjonalisert i organisasjonen, og dersom deltakerne ikke opplever dette fra ledelsen kan dette påvirke deres motivasjon til å delta (Armenakis & Harris, 2002). På grunn av deres senioritet og egne jobbkraav er de sjeldent i stand til å følge nøye med på intervensjonsaktiviteter og implementering (Nytrø et al., 2000), men slik lederstøtte kan for eksempel illustreres gjennom å gi deltakerne fri fra arbeidshverdagen for å delta på intervensjonsaktiviteter, noe som har blitt vist å påvirke deltakeres vilje til å delta (Lindquist & Cooper, 1999). Selv om litteraturen vektlegger viktigheten av seniorledelse, er den sjeldent formelt evaluert (Nielsen et al., 2010), men det kan argumenteres her at ettersom ledelsen i denne intervensjonen har tildelt deltakerne tidsressurser til å delta i intervensjonsaktivitetene i en tidspresst arbeidssituasjon, så kan de på denne måten fungere som rollemodeller for deltakerne gjennom sine holdninger til intervensjonen (Randall et al., 2007). Det kan tenkes at en slik lederstøtte bidrar til informantenes opplevelse av tillit til endringsledelsen, ettersom det oppleves at ledelsen ser på denne intervensjonen som noe positivt og vier ressurser til den. Rollen toppledelsen spiller i denne intervensjonen vil da kunne lede til økt motivasjon for deltakerne. Men på en annen side vil deltakerne også kunne motsette seg denne lederstøtten, som kan illustreres av temaet «tidspresst og ressursmangel», hvor deltakerne beskriver at ressursene som vies til intervensjonene er deres egen tid, som igjen fører til økt arbeidspresst for deltakerne. Det kan da argumenteres at lederstøtte i form av tidsressurser ikke vil fungere like motiverende for deltakerne som litteraturen tilsier dersom disse ressursene vil øke deres arbeidskraav, men at deres tillit til ledelsen og deres interesse i intervensjonen kan øke deltakernes motivasjon ettersom de ser at intervensjonen blir anerkjent på et høyere nivå.

I litteraturen vektlegges også mellomledelse som en viktig påvirkningsfaktor i suksessfull organisasjonsimplementering (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Nielsen & Randall, 2013; Saksvik et al., 2002). Et funn i denne studien var en underkategori kalt «tilgjengelighet på informasjon», som viser til informantenes opplevelse om at deres nærmeste leder ikke var informert om intervensjonen, og på denne måten ikke kunne bidra til å informere deltakerne om intervensjonsaktiviteter. Noen av deltakerne beskriver at det oppsto en forvirring rundt intervensjonsprosessen når de forsøkte å innhente informasjon angående prosjektet fra sine nærmeste ledere, hvor det oppsto misforståelser angående hvilken intervensjon det gjaldt. Et interessant funn her er at mellomledernes manglende informering ikke ser ut til å påvirke deres opplevelse av intervensjonen i negativ forstand. Dette kan argumenteres å være på grunn av at de opplevde endringsaktør som tilgjengelig for informasjon, noe som kan fungere som en «buffer» for deres manglende informerte mellomledelse. Det kan også tenkes at i en organisasjon med kontekst av tidspress så vil deltakerne ha forståelse for at deres mellomledere ikke har kapasitet til å være involvert. Muligheter for å utveksle meninger og å undersøke nærmere intensjoner bak prosjektet er viktig for å etablere forståelse, forpliktelse og deltakelse (Nytrø et al., 2000), og deltakerne viser til at selv om mellomledelsen ikke er tilgjengelig for informasjon, så opplever de at endringsaktør er tilgjengelig i denne forstand.

Kommunikasjon og informasjon. Dette bringer oss videre til et annet aspekt av prosessevaluering, som er å undersøke hvordan kommunikasjon og informasjon har foregått i intervensjonsprosessen. Opplevd informering om en endring ser ut til å være nært linket til deres forpliktelse til intervensjonsaktiviteter (Weick et al., 2005). Det er derfor viktig å undersøke hvilken type informasjon som har blitt distribuert til hvem og hvordan det har blitt mottatt og oppfattet, for å kunne belyse hvordan deltakerne vurderer intervensjonen (Nielsen & Randall, 2013). Et av temaene i denne studien omhandler informasjon tilknyttet intervensjonen, og for å belyse dette området kan subkategorien «opplevd informasjonskvalitet» diskuteres. Deltakerne i denne studien uttrykker ulike beskrivelser av hvordan informasjonen ble opplevd, som for eksempel at lite informasjon som ikke virket 'tvingende nødvendig' førte til en nøytral holdning til intervensjonen. I hvilken grad informasjon oppleves som tilstrekkelig av deltakerne i en intervensjon kan påvirke deres motivasjon til å delta i intervensjonsaktiviteter og hvorvidt det skapes «buy-in» for intervensjonen (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007; Armenakis &

Harris, 2002; Nielsen et al., 2007; Qian & Daniels, 2008). Slike opplevelser hos deltakerne fører ikke nødvendigvis til direkte motstand mot endring, men viktigheten av å ha motiverte og engasjerte deltakere i en intervensjonsprosess har lenge blitt vektlagt i litteraturen på intervensjonsforskning, og i den forstand kan likegyldighet fungere som en sterk motstand når det er behov for å motivere ansatte til endring (Bernstrøm, 2014). I tillegg ble det beskrevet et ønske om mer praktisk tilrettelagt informasjon etter deres arbeidsbetingelser. Informantene opplever en krevende arbeidshverdag på grunn av tidspress og det blir beskrevet en opplevelse av at informasjonen ikke var tilstrekkelig tilrettelagt for disse kravene. Dette gjaldt blant annet tidspunkt for informering, mengde kontekstuell informasjon og manglende praktisk informasjon angående aktiviteter. Igjen vises det til at i hvilken grad deltakere opplever at informasjonen er tilstrekkelig vil kunne påvirke hvordan de ser på intervensjonen og deres motivasjon til å delta i intervensjonsaktiviteter (Nielsen et al., 2007; Armenakis & Harris, 2002). Det er også relevant å undersøke hvordan hensikten med intervensjonen er informert. Det ble under «opplevd informasjonskvalitet» også presentert en opplevelse av at det var manglende informasjon om hensikten med intervensjonen, for eksempel i henhold til hvordan intervensjonen var relevant, og et ønske om mer informasjon angående hensikten for å unngå å føle at noen har blitt valgt ut til intervensjonen i positiv eller negativ forstand. Når en organisasjon annonserer en ny strategi vil deltakerne i endringen kunne spørre om denne spesifikke endringen som blir introdusert er en passende reaksjon på behov på arbeidsplassen. Dette ser ut til å være særlig relevant når mange organisasjoner implementerer endringer som kan være basert på mote og trend, heller enn nøye diagnose og planlegging (Armenakis & Harris, 2002). En informant i denne studien beskrev at informasjonen de mottok om hensikt førte til at intervensjonen opplevdes som en standardisering av dem som mennesker og som et svar til 'en trend i likhet'. Slike opplevelser kan bidra til at intervensjonen oppleves som vilkårlig, heller enn en planlagt respons til et diagnostisert problem på arbeidsplassen (Armenakis & Harris, 2002), som vil kunne prege deltakernes vurderinger av intervensjonen, da særlig dersom den fører til kostnader for individet i form av tidsressurser. Det er altså argumentert at god kommunikasjon og informasjon strekker seg forbi en enkel informering av deltakere, og viser til et behov for å kommunisere behovet for endringen, nytten av endringen, klare mål og en visjon ved endringen, en strategi, og hva endringen vil bety for de ansatte (Armenakis & Harris, 2002; Bernstrøm, 2014; Fernández & Rainey, 2006). I en intervensjonskontekst vil dette innebære at informeringen foregår på en tydelig måte som kan

fremme tillit, forståelse, aksept, og gjerne motivasjon og engasjement (Bernstrøm, 2014). I denne studien viser deltakernes opplevelser at informasjonskvaliteten ledet til manglende forståelse for behov for endring og usikkerhet rundt visjon, samt økte krav ettersom informasjonen ikke var tilpasset deres organisasjonskontekst. Dette er aspekter som i litteraturen knyttes til motstand mot endring (Bernstrøm, 2014), og som igjen legger vekt på behovet for innsikt i organisasjonskonteksten før intervensjonen implementeres (Saksvik et al., 2002).

Deltakernes involvering. Et siste aspekt som er relevant i henhold til design og implementering er deltakernes involvering i intervensjonen. Dette omhandler i hvilken grad og hvor mange av deltakerne som var signifikant involvert i avgjørelsesstaking, og kan omhandle enten deltakernes direkte involvering i utviklingen av intervensjonen, eller deres indirekte involvering gjennom representanter (Nielsen & Randall, 2013). I litteraturen har styringsgrupper sammensatt av både ledere og ansatte blitt vektlagt som et viktig første steg for å sikre deltakelse i prosessen. Denne gruppen skal ha som formål å representere interessene i organisasjonen og bidra til å utvikle intervensjonsaktivitetene (Nielsen et al., 2010). Det vises til at en slik styringsgruppe kan benytte seg av deltakernes unike ekspertise for å tilpasse intervensjonen til organisasjonskonteksten (LaMontagne et al., 2007), og medbestemmelse og medvirkning, gjerne gjennom representanter, blir trukket frem som viktig for å skape enighet og eierskap til endringsprosessen (Fernández & Rainey, 2006; Rosskam, 2009). Dette er aspekter som er antatt å være viktige for å skape forpliktelse hos deltakerne (Bernstrøm, 2014). I denne intervensjonen ble det satt ned en styringsgruppe og en arbeidsgruppe som arbeidet med å utvikle intervensjonsaktivitetene, hvor det var satt ned både ledere og ansatte for å fungere som representanter for deltakerne i intervensjonen. Men på bakgrunn av resultatene diskutert over som omhandler deltakernes opplevelse av tidspress i organisasjonskonteksten og deres ulike opplevelser av informasjonen tilknyttet intervensjonen, kan én tolkning være at styringsgruppen i denne intervensjonen ikke har vært representativ nok for deltakerne i denne studien. Forskning har vist til tilfeller hvor medlemmer av en styringsgruppe har en annen opplevelse av intervensjonen enn medlemmer utenfor styringsgruppen (Landsbergis & Vivona-Vaughan, 1995). En nylig kritikk av slike deltakende tilnærminger til intervensjonsforskning er nettopp at bare noen få ansatte er involvert gjennom styringsgrupper, og at fordelene av en deltakende tilnærming som er beskrevet i litteraturen kun vil være gjeldende dersom man samler inn

informasjon fra så mange fra målgruppen som mulig (Hurrell, 2005). Men det må derimot anerkjennes at mye av litteraturen angående styringsgrupper og deltakelse i intervensjonsprosesser tar utgangspunkt i at deltakelse er noe som naturlig ønskes fra de ansattes side (Bernstrøm, 2014). Dette er ikke alltid tilfellet, og studier har blant annet vist motvilje fra medisinsk personell om å delta i endringsprosesser som ikke oppleves som direkte relevant for deres arbeid (Gollop, Whitby, Buchanan, & Ketley, 2004). Et skille har ofte gått mellom det som oppleves for relevant for arbeidet og det som oppleves som administrativt og som noen andre kan ta seg av (Bernstrøm, 2014). Dette kan blant annet ses hos en informant som beskrev ønsket om å fokusere på det som ble ansett som relevant til arbeidet, heller enn intervensjonen. Det kan argumenteres her at deltakernes opplevelse av deres organisasjonskontekst fører til at en deltakende intervensjonsprosess ville ledet til høyere arbeidskrav enn det som allerede beskrives av deltakerne. I et slikt tilfelle vil det kunne bli opplevd som et krav, heller enn en ressurs i deres vurdering av intervensjonen. Men samtidig kan dette skape utfordringer i en intervensjonsprosess, ettersom man ikke får skapt forankring og engasjement hos grupper man senere er avhengig av (Bernstrøm, 2014), og at intervensjonen da vil kunne vurderes som mindre relevant eller nyttig av deltakerne. Denne utfordringen viser til viktigheten av å informere deltakerne om fremgang og at de får mulighet til å gi tilbakemeldinger om hvorvidt intervensjonen er passende (Nielsen et al., 2010), da særlig i tilfeller hvor styringsgruppen ikke er representativ for hele målgruppen.

Intervensjonsaktiviteter. Dette området omhandler undersøkelse av hvorvidt intervensjonsaktivitetene siktet seg inn på problemer på arbeidsplassen og om implementeringen av disse aktivitetene traff målgruppen (Nielsen & Randall, 2013). Dette kan knyttes til diskusjonen om utfordringene med deltakernes involvering i intervensjonen og hvordan de opplever intervensjonsaktivitetene. Informantene i denne intervensjonen beskriver sin arbeidshverdag som preget av tidspress og manglende tidsressurser til å gjennomføre det som er forventet av dem, noe som både preges av og påvirker denne intervensjonen. Dette kan tyde på at deltakerne opplever at aktivitetene ikke sikter seg inn på det som oppleves som et fremtredende problem på arbeidsplassen, som igjen kan lede til at deltakerne er mindre motiverte til å delta i intervensjonen og vurderer denne som irrelevant for deres arbeidssituasjon (Armenakis & Harris, 2002). Dette kan videre diskuteres i henhold til temaet «relevans på arbeidsplassen». Den ene underkategorien i dette temaet omhandler deltakernes opplevelse av begrunnelsen for at

intervensjonen innføres, hvor det i hovedsak ble beskrevet en positiv opplevelse, noe som også vil prege hvordan de vurderer intervensjonen. Men dette er til tross for at deltakerne selv plasserer seg utenfor målgruppen begrunnelsen er siktet på, gjennom å for eksempel å uttrykke at dette kan være en god ide for de som opplever slik variasjon i sin arbeidshverdag, men at det ikke nødvendigvis er relevant for dem. Dette viser til behovet for å gjennomføre en nøye risikovurdering forut intervensjonen, slik at aktivitetene som blir utviklet skreddersys til de ansatte (LaMontagne et al., 2007; Nielsen et al., 2010). En risikovurdering er et diagnostisk verktøy (Kompier et al., 1998) som gir informasjon som kan brukes til å undersøke om intervensjonsaktivitetene adresserer de problemene som er oppfattet av organisasjonsmedlemmer (Nielsen et al., 2010).

Her er det også viktig å undersøke den faktiske implementeringen av intervensjonsaktivitetene, fordi en slik undersøkelse kan belyse om det har oppstått et avvik mellom de aktivitetene som var planlagt for deltakerne og de som faktisk ble implementert (Semmer, 2006). Putnam (1994) har observert at mange initiativer som gjennomføres i organisasjonen mangler klare, guidende visjoner og objektiver (referert i Nytrø et al., 2000), noe som også ble fremhevet av informantene over. Dette kan lede til at deltakere i intervensjonen som opplever manglende informasjon kan skape sine egne, særegne teorier for å rettferdiggjøre endringen fra deres lokale perspektiv (Nytrø et al., 2000), ettersom deltakere alltid vil søke etter mening i hendelser (Weick et al., 2005). Slike teorier er sjeldent formelt formulert, men vil likevel drive deres atferd og påvirke hvordan de vurderer intervensjonen (Nytrø et al., 2010). Dette kan knyttes til temaet «kommunikasjonskanal», som viser til deltakernes opplevelse av at det gjennom intervensjonsaktivitetene åpnet seg en mulighet for å kommunisere utfordringer i arbeidshverdagen til ledelsen. Dette omhandlet også det deltakerne anser som sin utfordring på arbeidsplassen, som beskrives i «tidspress og ressursmangel». Deltakere har noe kontroll over hvordan de opplever intervensjonen, noe som kan uttrykkes gjennom å integrere sine egne mestringsstrategier, som individuelle endringer til arbeidsdesign, med intervensjonen (Randall et al., 2007). Det kan argumenteres at deltakerne i denne intervensjonen på bakgrunn av manglende informasjon og en svakere forståelse for hvordan intervensjonen er relevant for dem har utviklet egne teorier om hvorfor dette innføres, som beskrives i forventninger om at intervensjonen vil lede til en mindre presset arbeidssituasjon. Dette kan spille en rolle i hvordan de gjennomfører

intervensjonsaktivitetene, og det kan tenkes at det da blir en diskrepans mellom hvordan intervensjonsaktivitetene var ment å fungere og hvordan de faktisk implementeres i organisasjonen.

Mentale modeller. Denne delen av rammeverket fokuserer på hvordan deltakere oppfatter og vurderer en intervensjon, gjennom både individers oppfatning av intervensjonen og dens aktiviteter, og hvorvidt deltakerne opplever «readiness for change», eller endringsklarhet (Nielsen & Randall, 2013). Ettersom denne studien undersøker hvilke aspekter av en intervensjonsprosess kan spille inn på deltakernes vurderinger av intervensjonen, vil dette området være nært knyttet til de områdene som allerede er diskutert i kontekst og intervensjonsdesign og implementering.

En interessant mental modell å undersøke her er nettopp hvordan deltakerne oppfattet intervensjonen og dens aktiviteter (Nielsen & Randall, 2013). Som tidligere diskutert i avsnittet om intervensjonsaktivitetene vises det til at deltakerne viser til andre aspekter av arbeidsmiljøet som utfordrende enn det denne intervensjonen sikter seg inn på. I tillegg vil et aspekt av deltakernes persepsjoner av intervensjonen og dens aktiviteter være deltakernes rolleklarhet, noe som er vektlagt i litteraturen som viktig i suksessfull implementering av intervensjonsprosesser (Nielsen & Randall, 2009). Deltakerne i denne studien viser til en opplevelse av rolleklarhet gjennom to temaer. Det første er temaet «tidspress og ressursmangel», hvor det er beskrevet at de ikke opplever motstridende krav internt i organisasjonen, men heller fra overordnede kilder, som krav til produksjon og forventninger fra samfunnet i henhold til deres tidsressurser. Denne rolleklarheten kan igjen belyses i temaet «relevans på arbeidsplassen», hvor deltakerne plasserer seg selv utenfor begrunnelsen i den forstand at de ikke opplever at en tydeliggjøring av spesialistrollen er relevant for dem. Dette er et paradoksalt funn i henhold til litteraturen, ettersom at opplevd rolleklarhet i denne konteksten nettopp kan lede til mindre motivasjon for å delta i intervensjonen. Det kan da argumenteres at intervensjonens hensikt vil spille en rolle for hvordan informantene vurderer dens relevans. Dersom deltakerne ikke oppfatter årsaken til at intervensjonen ble innført som relevant for dem, kan dette redusere engasjement (Nielsen & Randall, 2013). Dette kan for eksempel belyses av en studie gjort av Biron og kollegaer (2010), som fant at mellomledelsen i en organisasjon ikke brukte et verktøy for å vurdere stressrisiko på arbeidsplassen etter de hadde vært gjennom kursing, fordi deres persepsjon av arbeidsplassen var at stress ikke var et problem (Nielsen & Randall, 2013). I lik linje kan deltakernes rolleklarhet

her være forklarende for hvorfor de ikke anså en intervensjon som siktet seg inn på tydeliggjøringen av rollen deres som direkte relevant for deres arbeidssituasjon. Dette kan igjen knyttes til intervensjonens «fit», i den forstand at det burde være samsvar mellom en intervensjons aktiviteter og den som mottar den (Nielsen & Randall, 2015), for å sikre ansattes støtte til intervensjonsaktiviteter og deres vurderinger av intervensjonens relevans.

En viktig endringsdriver i en suksessfull intervensjonsimplementering er til hvilken grad deltakere går fra det som kalles «uttrykt teori» til det som kalles «bruksteorier» (Argyris, 1995). «Uttrykt teori» er de holdninger og atferder vi forteller andre styrer vår atferd, mens «bruksteorier» er de mentale modellene som faktisk styrer vår atferd (Nielsen & Randall, 2013). En viktig del av dette er kunnskapen de ansatte har om intervensjonen, forventningene de har om at intervensjonen vil bringe frem endringer på arbeidsplassen som vil kunne ha en påvirkning, og at disse endringene vil være vedvarende som en del av kontinuerlige forbedringer på arbeidsplassen (Schurman & Israel, 1995) Det kan argumenteres at dette skiftet i teorier ikke kan forekomme hos deltakerne dersom de ikke opplever at området intervensjonen sikter seg inn på er relevant for dem. I tillegg er det foreslått at dersom en intervensjon har oppnådd positive utfall, som å oppnå sine prosjektmål, burde det avvike intervensjonens siktet seg inn på å minske være redusert, og at dette vil lede til at det i mindre grad oppleves et behov for videre endring (Antoni, 2004). Som diskutert i temaet «kommunikasjonskanal» viser deltakerne til en forventning om at kommunikasjonskanalen som åpnet seg til ledelsen vil kunne føre til videre forbedringer på arbeidsplassen, noe som viser til at dette ikke har funnet sted hos deltakerne.

Et annet viktig område å undersøke i deltakernes mentale modeller er da hvorvidt det har oppstått motstridende agendaer som kan influere hvordan de oppfører seg og reagerer til intervensjonen (Nytrø et al., 2000; Nielsen & Randall, 2013). Litteraturen viser at mentale modeller kan differensieres mellom nøkkelpersoner i intervensjonen, da for eksempel mellom ledelsen og deltakerne. Det kan argumenteres at et slikt skille forekommer her, hvor deltakerne anser intervensjonen som en måte å bedre arbeidsbetingelser på gjennom for eksempel å tilrettelegge arbeidsbetingelser for å møte krav, mens endringsledelsen formidler elimineringen av uønsket variasjon som intervensjonens hensikt. Slike skiller i mentale modeller kan påvirke hvordan deltakerne vurderer og påvirker intervensjonen, og det er viktig å undersøke de tause og uformelle organisasjonsatferdene som kan undergrave formålet til intervensjonen (Saksvik et al.,

2002). Dette kan knyttes til diskusjonen om at deltakerne har utviklet sin egen, lokale teori om hva som er hensikten bak denne endringen. I forskning på stressintervensjoner kan det vises til en preferanse fra ledelsen om å fokusere på intervensjoner som er mer opptatt av å skifte oppmerksomhet bort fra organisatoriske og miljøfaktorer, og heller sikte det mot individuelle holdninger og atferder for å fremme endring (Nytrø et al., 2000). Dersom deltakerne i en intervensjon opplever at dette ikke er riktig fremgangsmåte, kan det oppstå slike ulike mentale modeller mellom ledelse og deltakere, og i noen tilfeller kan det til og med utvikles negative holdninger. Dette ble for eksempel illustrert i en studie av en helseintervensjon, hvor deltakerne hadde en opplevelse av at ansvaret ble plassert på individet for å bli i bedre form når ingenting ble gjort for å forbedre arbeidsmiljøet (Saksvik et al., 2001). Dette kan ses i lik linje med deltakernes beskrivelser i denne studien, hvor ledelsens oppfatning er at det er individenes ansvar å være tydeligere i rollen og de har implementert en intervensjon for å bidra til dette, mens deltakerne opplever at det er ledelsens rolle å tilrettelegge arbeidsplassen slik at de har ressurser til å være tydeligere i rollen. I denne studien vises det til at dette kan skape usikkerhet rundt hensikten med intervensjonen, men det vises også til at deltakerne opplevde motivasjon til å delta på bakgrunn av deres egen teori om at intervensjonen vil forbedre deres arbeidsbetingelser, som er basert på deres tillit til endringsledelsen og kommunikasjon til ledelsen. Dette viser til viktigheten av å undersøke hvordan motstridende mentale modeller kan utvikle seg i en intervensjonsprosess for å bedre forklare deltakernes reaksjoner og vurderinger av denne prosessen.

Diskusjonen om deltakernes persepsjoner av intervensjonen kan også knyttes opp mot deres endringsklarhet. Endringsklarhet omhandler at individer burde oppfatte at deres nåværende situasjon ikke er bra, overbevises om at endringen er nødvendig og til fordel for dem, og ha motivasjon til å aktivt arbeide for implementeringen av denne endringen (Weiner, Amick, & Lee, 2008). En vesentlig del av å skape dette hos deltakerne er informasjon angående intervensjonen. Deltakernes beskrivelse av manglende informasjon og usikkerhet rundt hensikten vil i henhold til litteratur om endringskommunikasjon argumenteres å ha vært lav da endringen skulle implementeres. Men funnene i denne studien viser i stor grad til deltakernes positive vurderinger av intervensjonen, til tross for opplevelsen av arbeidspress, uklar informasjon og variasjoner i opplevd relevans. En tolkning av dette kan som tidligere diskutert knyttes til «tillit til endringsledelsen», som viser til forventningen de har om at intervensjonen vil lede til noe

positivt på arbeidsplassen. Det kan tenkes at dette fungerte som motivasjon til å aktivt delta i intervensjonsaktivitetene. Som illustrert i temaet «kommunikasjonskanal» oppsto det muligheter for deltakerne å videreutvikle intervensjonen til å sikte seg inn på det de opplever som utfordrende i sin arbeidshverdag. Det kan tenkes at individers vurderinger av en intervensjon er avhengig av forholdet mellom egne personlige mål og de mulighetene som tilbys av intervensjonen (Lines, 2004). Deltakernes egen teorier om denne intervensjonen kan også være relevant for et område av endringslitteraturen som tar for seg det Armenakis og Harris (2002) kalte «personlig valens». En deltaker vil spørre seg selv ‘hva ligger i det for meg?’, og vurdere distribueringen av positive og negative utfall for å vurdere endringen (Cobb, Wooten & Folger, 1995). Dette kan igjen diskuteres opp mot deltakernes opplevelse av kostnad for å delta i intervensjonen. Det medfører høye kostnader for individet å delta i intervensjonen i den forstand at de må bruke ressurser i en ressurspresset situasjon, så utviklingen av en egen teori om hvordan denne intervensjonen kan bidra til deres arbeidshverdag kan fungere som et insentiv til å delta aktivt i intervensjonen, og at de da vil vurdere intervensjonen som mer relevant gjennom sine egne tolkninger. Dette igjen tenkes å spille inn på deres endringsklarhet (Armenakis & Harris, 2002).

Dette kan også være relevant å videre illustrere i henhold til JD-R-modellen (Demerouti et al., 2001). En tolkning av deltakernes opplevelser av denne intervensjonsprosessen kan være at de opplever tilstedeværelsen av tillit til endringsledelsen. Dette er som tidligere diskutert er en jobbressurs som kan argumenteres å fungere som en «buffer» på de kravene som stilles på dem av organisasjonskonteksten og intervensjonsprosessen (van Emmerik et al., 2009). Denne jobbressursen kan bidra til å forme deltakernes mentale modeller angående forventninger om at intervensjonen vil lede til noe positivt i henhold til deres krevende arbeidshverdag, og i den forstand vurderer deltakerne at denne intervensjonen har en verdi, selv om den ikke oppleves som direkte relevant. I tillegg vil denne ressursen tillate deltakerne å se muligheter for å møte de utfordringene de står ovenfor. Jeg vil argumentere at temaet «kommunikasjonskanal» viser til to aspekter av deltakernes opplevelser som kan tolkes som videre utvikling av jobbressurser. Det vises da til prosesser som oppsto i intervensjonsprosessen, som for eksempel gjennom underkategorien «kommunikasjonskanal med kollegaer», hvor deltakerne opplevde sosial støtte gjennom systematisk dialog med sine kollegaer. Dette kan tenkes å være en «buffer» mot de

psykiske og emosjonelle kravene de møter i sin organisasjonskontekst, som beskrevet i temaet «tidspress og ressursmangel». Sosial støtte har tidligere blitt presentert som en «buffer-variabel» for påvirkning av arbeidsbetingelser på ansattes velvære (Terry, Nielsen, & Perchard, 1993), og det kan tenkes at denne muligheten bidro til at deltakerne vurderer intervensjonen på en positiv måte. I tillegg vil det kunne argumenteres at deltakerne gjennom underkategorien «kommunikasjon med ledelsen» utviklet en jobbressurs gjennom en mulighet for 'feedback' med ledelsen, hvor de både fikk tilbakemeldinger om egen prestasjon og det som kan anses som en mulighet til å endre påvirkningen av arbeidskrav på deres arbeidssituasjon. Det kan videre tenkes at denne jobbressursen er tilknyttet «tillit til endringsledelsen», i den forstand at denne tilliten tillater deltakerne å undersøke mulige løsninger til problemene de møter (Cordes & Dougherty, 1993). Men i motsetning til tillit, beskrev deltakerne sosial støtte og mulighet for feedback som jobbressurser som oppsto i selve intervensjonsprosessen, heller enn å eksistere i organisasjonskonteksten uavhengig av intervensjonen. Det er sannsynlig at dette påvirker hvordan deltakerne vurderer intervensjonen.

Funn i denne studien i henhold til evaluering

I denne delen vil jeg diskutere resultatene i henhold til litteratur med hensikt å belyse andre del av problemstillingen; hvilken rolle kan dette spille i evaluering av intervensjonen?

Som tidligere presentert har studier vist at det kan være forskjeller i hva som er planlagt for deltakerne i en intervensjon og hva de opplever gjennom intervensjonsprosessen (Elo et al., 2008). Disse forskjellene kan spille en rolle i hvordan utfallene av intervensjonen blir, og prosessevaluering benyttes her for å belyse de prosessene som kan fremme eller hindre implementering og intervensjonsutfall (Nielsen et al., 2010). Randall og kollegaer (2009) argumenterer at dersom intervensjoner blir evaluert basert kun på manipuleringen av deltakernes eksponering for intervensjonen, kan disse evalueringene være i faresonen for å begå en «type 3-feil», som er å konkludere at intervensjonen ikke har hatt ønsket utfall når det er prosesser og elementer i implementeringsprosessen som har ledet til feilingen (Dobson & Cook, 1980). Nielsen (2013) vektlegger behovet for å utvikle en teoretisk forståelse av hvorfor og hvordan deltakerne i en intervensjon influerer intervensjonsutfallene, som blir nærmere undersøkt her.

Når individer blir introdusert for et behov for å endre atferd, holdninger eller organisasjonsstrukturer vil de ofte sette spørsmålstegn ved det (Dixon, 1994 i Saksvik et al., 2002). Deltakernes oppfatninger og opplevelser under intervensjonsprosessen har et potensial til å

modifisere både intervensjonene selv og deres utfall, og i praksis kan dette bety at intervensjonen enten ikke oppnår sine satte mål, eller at den oppnår mål som ikke var planlagte (Randall et al., 2007; Semmer, 2006). Som diskutert tidligere vil deltakerne vurdere hva som ligger i intervensjonen for dem, og basere sine vurderinger deretter. Man kan se at deltakerne i denne intervensjonen har utviklet lokale teorier om hvordan intervensjonen vil bidra til å forbedre deres arbeidsbetingelser. Dette viser til at deltakerne ikke bare er passive mottakere i intervensjonen, men spiller en aktiv rolle i å forme intervensjonsprosessen (Nielsen, 2013).

Intervensjonsaktivitetene i denne intervensjonen var utformet på en måte som lot seg påvirke av deltakerne gjennom dialog med hverandre om hvor fokuset skulle ligge, noe som førte til at det har blitt vektlagt et fokus på det som deltakerne opplever som sin hovedutfordring på arbeidsplassen, tidspress. Et lignende eksempel på dette kan ses i en studie av Saksvik og kollegaer (2002), som fant at en intervensjon som ble implementert i to forskjellige avdelinger ble påvirket av lokale forhandlingsprosesser til den grad at det var vanskelig å sammenligne de to intervensjonene. Dette forekom fordi enhetene var ment å bygge intervensjonen på de utfordringene de hadde identifisert for seg selv, men at problemet som ble identifisert i den ene avdelingen var av en mer signifikant natur, og dette påvirket hele implementeringsprosessen. Det kan da argumenteres at deltakernes vurderinger av organisasjonskonteksten i denne studien har påvirket både leveringen av intervensjonen selv, gjennom å påvirke intervensjonsaktiviteter, og påvirket hvordan de anser intervensjonen som passende for sin arbeidsplass (Randall et al., 2007). Slike vurderinger kan spille en rolle for intervensjonsutfall, gjennom for eksempel å introdusere nye aspekter og variabler inn i studien (Randall et al., 2005; Randall et al., 2007).

Et annet aspekt som kan være viktig å ta i betraktning når man skal evaluere intervensjonen er hvordan de forskjellige aktørene i intervensjonen definerer suksess. Om endringen kan bli sett på som en suksess eller ikke avhenger av denne definisjonen (Kuipers et al., 2014). I denne studien er dette et interessant område å undersøke, ettersom det kan se ut til at ledelsen som implementerer intervensjonen og deltakerne som har gjennomgått intervensjonen har forskjellige oppfatninger av hva som tilsier en suksessfull intervensjon. Som diskutert over har deltakerne en oppfatning om at denne intervensjonen vil bidra til å bedre deres arbeidsbetingelser gjennom en kommunikasjonskanal som skal bidra til at ledelsen kan tilrettelegge arbeidsplassen deres. Denne oppfatningen kan tenkes å stamme fra at intervensjonen

ikke oppleves som direkte relevant for de som deltar i denne studien, men at de ser muligheter for hvordan intervensjonens aktiviteter kan benyttes for å bedre deres arbeidsbetingelser. Det argumenteres her at denne oppfatningen leder til at deltakerne vurderer intervensjonen positivt i sin arbeidshverdag, og mener at denne intervensjonen kan ha en verdi for dem. Nielsen og kollegaer (2009) fant at deltakerne som hadde opplevd at intervensjonsinitiativer var av verdi også rapporterte forbedrede arbeidsbetingelser, og Bunce and West (1996) fant at positive vurderinger av initiativer var assosiert med høyere jobbtilfredshet og lavere nivåer av stress i en helseintervensjon. Deltakernes oppfattelse av suksessfull implementering i denne intervensjonen kan dermed bidra til positive utfall på arbeidsplassen, dersom de opplever at intervensjonen møter deres forventninger. Men en utfordring assosiert med dette er dersom endringsledelsen og deltakerne har forskjellige oppfatninger av hva utfallene av intervensjonen skal være. Dersom deltakerne har en oppfatning av at intervensjonen skal bidra til å tilrettelegge deres arbeidskrav, og ledelsen benytter seg av en utfallsevaluering som ser på graden av uønsket variasjon i spesialistrollen, kan dette lede til negative konsekvenser på arbeidsplassen. Dersom deltakerne ikke opplever de utfallene som forventes kan det tenkes at det kan bidra til å utvikle en endringskynisme (Watt & Piotrowski, 2008), som kan påvirke senere tiltak i organisasjonen. I tillegg vil dette kunne lede til «type 3-feil», som ble diskutert over. En evaluering av intervensjonen burde derfor utvikles til å ta i dette i betraktning.

Effektstørrelser i intervensjoner er sannsynlig å være i beste tilfelle moderate (Zapf, Dormann, & Frese, 1996), og det blir desto viktigere at man benytter deltakernes vurderinger av intervensjonsprosessen og konteksten samlet for å informere utfallsevalueringen (Lipsey, 1996). De alternative forklaringene som kommer frem av deltakernes egne vurderinger av intervensjonen kan bidra til å forklare eventuelle diskrepanser som kan forekomme ved en utfallsevaluering, som diskutert over. Det kan også bidra til å forklare sekundære utfall som kan påvirke intervensjonens utfall (Randall et al., 2007), som for eksempel informantenes opplevelse av sosial støtte gjennom kommunikasjonskanal med sine kolleger. Slike sekundære påvirkninger kan bidra til at deltakere i intervensjonen vurderer intervensjonen positivt, men uten en prosessevaluering for å undersøke årsakene til disse vurderingene, kan det oppstå en paradoksalfallsevaluering hvor deltakerne vurderer intervensjonen positivt, men de forventede utfallene kan være fraværende. Dette kan også bidra til å unngå inntrykk av at intervensjonen har vært dårlig implementert, men heller gi alternative forklaringer for utfall som ikke var forventet.

Organisasjonsintervensjoner er vanligvis basert på godt validert teori, og det er derfor usannsynlig at de er iboende ineffektive (Kompier & Kristensen, 2001; Randall et al., 2007; Randall et al., 2009) og det kan tenkes at deltakernes egne teorier om intervensjonen ga motivasjon til å delta i intervensjonsaktivitetene på en aktiv måte, noe litteraturen tilsier er fremmende for å oppnå ønskede utfall. Men deltakernes egne teorier og mentale modeller burde likevel tas i betraktning i en evaluering, for å bedre kunne håndtere de mulige utfordringene diskutert over.

I tillegg burde funnene i prosessevalueringen tas i betraktning når man vurderer intervensjonen som en helhet. Hvorvidt deltakere opplever at en intervensjon er passende er viktig, fordi de kan oppleve at noen form for endring er nødvendig, men ikke være enige med den foreslåtte endringen. Enhver motstand som oppstår fra dette vil være velment, og kan også være positiv, ettersom den er basert på en uenighet om hvor passende intervensjonen er fra mennesker som har ekspertise i intervensjonens organisasjonskontekst (Armenakis & Harris, 2002). Ulike oppfatninger om hvorvidt intervensjonen er passende for organisasjonen kan være en viktig kilde til informasjon (Ford & Ford, 2010), og det anbefales at organisasjonen aktivt burde benytte seg av denne kunnskapen (Bernstrøm, 2014). Dersom deltakerne ikke anser intervensjonen som passende for sin arbeidssituasjon, vil de heller ikke kunne endre sine «uttrykte teorier» til «bruksteorier» (Argyris, 1995), som tilsier at ansatte ikke vil endre deres holdninger og at intervensjonen da vil kun ha en overfladisk effekt (Kuipers et al., 2014). Deltakernes egne perspektiver kan gi viktig informasjon om meningsskaping i egen verden og hvordan dette kan påvirke atferd i organisasjonen og tolkninger av organisasjonskonteksten (Weick et al., 2005). Denne kunnskapen er nyttig når man skal utvikle en utfallevaluering av intervensjonen ettersom det kan gi større innsikt i hvordan deltakerne og deres kontekst har påvirket intervensjonsutfallene. Denne informasjonen kan brukes til å gjøre informerte justeringer til en intervensjon, eller bidra til å skreddersy intervensjonen til organisasjonens betingelser og kontekst for å gi den en bedre sjanse til å være effektiv (Randall et al., 2007; Semmer, 2006). Bedre kunnskap om innhold, prosess og kontekst kan også bidra til å identifisere spesifikke karakteristikk til endringsprosesser og implementeringer i organisasjoner i en offentlig kontekst (Kuipers et al., 2014). Der derfor nyttig å undersøke hvordan deltakerne i denne intervensjonen har dannet seg mentale modeller og persepsjoner av intervensjonen, og

hvordan dette kan påvirke både utviklingen, implementeringen og evalueringen av en intervensjon i en gren av helsevesenet.

Metodiske betraktninger

Jeg har valgt å diskutere denne studiens metodiske betraktninger i henhold til Tjoras (2017) kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning, som er pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens.

Pålitelighet. Pålitelighet omhandler til hvilken grad studien produserer troverdige og konsistente forskningsresultater (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Tjora (2017) omhandler dette da til hvilken grad det finnes en sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i studien.

Et aspekt som burde tas hensyn til her er spørsmålet om hvem sin virkelighet som blir representert gjennom forskningen (Morrow, 2005). Interaksjonen som oppstår mellom forsker og intervjusubjekt i en kvalitativ studie gjør at man må være bevisst på å ikke forme studien etter forskerens virkelighet. Selv om dette forekommer til noen grad i enhver kvalitativ studie (Tjora, 2017), må man være bevisst på denne interaksjonen og ta steg for å sikre at man ikke påvirker studien i for stor grad. Jeg gjorde dette gjennom å bli godt kjent med intervjuguiden min før intervju for å unngå å stille ledende spørsmål til deltakerne. På denne måten blir man en 'naiv' undersøger, noe som kan bidra til at det ikke er forskerens virkelighet som blir representert i et kvalitativt intervju (Morrow, 2005). Videre tillater også bruken av båndopptaker at intervjuene blir transkribert ordrett. Gjennom å inkludere deltakernes direkte sitater i studien kan leseren få bedre innsikt i deres faktiske utsagn (Tjora, 2017), som kan bidra til å minske mine innflytelser på tolkningen av dataen.

Det er også viktig å redegjøre for hvordan man velger ut intervjusitater og utdrag som man inkluderer i studien (Tjora, 2017). Som presentert i mitt metodekapittel gjennomførte jeg først en datadrevet analyse, før jeg så gjennomførte en teoridrevet analyse for å benytte meg av et teoretisk rammeverk for analysen min. Min datadrevne analyse stemte i stor grad overens med min teoridrevne analyse, og hvordan resultatene i denne studien er presentert er derfor relatert til det teoretiske rammeverket til Nielsen & Randall (2013), som formet forskningen.

Til sist er det vektlagt at en forsker burde ta hensyn til sin relasjon til intervjusubjekter (Tjora, 2017). Jeg kom inn som en ekstern forsker i denne organisasjonen, noe som ledet til at jeg ikke hadde kunnskap om deres arbeidssituasjon eller arbeidskontekst i forkant av studien.

Dette kan være en utfordring ettersom jeg ikke hadde et godt utgangspunkt for å forstå deres arbeidskontekst, men det kan også være en styrke ettersom jeg gjennom min kunnskap innen organisasjonspsykologi kunne bidra med å presentere alternative perspektiver på aspekter i intervensjonsprosessen.

Gyldighet. En kvalitativ studies gyldighet omhandler hvorvidt de svarene man får gjennom forskning er svar på de spørsmålene man ønsker å stille, og om det foreligger en logisk sammenheng mellom hvordan studien er utformet og resultatene man fant (Tjora, 2017). Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen er forankret i annen relevant forskning (Tjora, 2017). I denne studien har jeg et ønske om at den skal ha en praktisk nytteverdi for organisasjonen det gjelder, noe som også kan gjenspeiles i at resultatene i denne studien er nært knyttet til datamaterialet. Men samtidig har jeg gjennom denne studien benyttet meg av et teoretisk rammeverk for å guide forskningen, og benyttet meg av relevant teori innenfor intervensjonsforskning for å støtte egne tolkninger av dataene. Dette kan fremme studiens gyldighet gjennom at det benyttes teori og empiri innen et større forskningsfelt og at studien på denne måten foregår innenfor rammene av eksisterende, relevant forskning (Tjora, 2017).

I tillegg vil studiens gyldighet være knyttet til om valg av metode er tydelig for målene og objektivene for forskningen (Meyrick, 2006). I mitt metodekapittel har jeg beskrevet valget om å benytte kvalitative intervju på bakgrunn av interessen av å undersøke deltakernes opplevelser og hvordan dette påvirker deres vurderinger av en intervensjon, ettersom dette er en viktig del av prosessevaluering. Men det er også argumentert at i en god prosessevaluering burde man undersøke hver fase av intervensjonen, og at en metodetriangulering vil være beste måten å samle inn relevant data på (Nielsen et al., 2010). Dette innebærer at en kombinasjon av kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder ville vært fordelaktig for en slik studie. I denne studien ble det gjennomført et forsøk på en kvantitativ dagbokstudie med gjentatte målinger for å rapportere deltakernes opplevelser på alle stadier av intervensjonen. Det ble distribuert to korte spørreskjemaer til deltakerne i intervensjonen på tre anledninger; før, under og etter intervensjonen fant sted. Disse ble så ekskludert fra studien grunnet lav svarrespons. To utfordringer med denne studiens gyldighet kan derfor diskuteres i henhold til dette. Den første utfordringen er at det kun ble samlet inn kvalitativ data som omhandlet deltakernes opplevelser, noe som gir begrenset kunnskap om alle aspektene i en prosessevaluering. Den andre

utfordringen omhandler at deltakerne i denne studien kun ble intervjuet en gang og at disse dataene ble samlet inn etter intervensjonen hadde funnet sted. Ansattes holdninger og oppfattede deltakelsesmuligheter kan ha blitt influert av endringsprosessen (Nielsen et al., 2010), og det er også viktig å ta i betraktning at deltakernes retrospektive meningsskaping av hendelser som allerede har forekommet kan prege dataene som er presentert (Randall et al., 2007).

Generaliserbarhet. Dette omhandler at en eller annen form for generalisering er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskning (Tjora, 2017). Et aspekt av dette er hvorvidt konteksten i studien har blitt redegjort for på en måte som tillater leseren å se hvordan dette kan være relevant for andre settinger eller kontekster. Konteksten i denne studien ble redegjort for gjennom en beskrivelse av intervensjonen og dens innhold, at den fant sted i en gren av helsevesenet og at den siktet seg inn på spesialister i helsevesenet. Det har videre blitt gjort rede for arbeidskonteksten til denne arbeidsgruppen gjennom presentasjonen av resultatene, hvor det beskrives at dette er en arbeidsgruppe som er preget av høye krav i form av arbeidsmengde og tidspress.

Et annet aspekt av generalisering er utvalget i studien. En relevant utvalgsmetode kan styrke generalisering (Tjora, 2017). I mitt metodekapittel beskriver jeg hvordan rekrutteringen av informanter foregikk. I denne studien var det syv informanter som deltok på intervju. På bakgrunn av arbeidskonteksten i denne organisasjonen ble videre rekruttering opplevd som utfordrende, men jeg opplevde likevel at dette var tilstrekkelig for å dekke de aspekter av deltakernes opplevelse som gjorde seg gjeldende. Men samtidig er det vanskelig å vite hvilket antall informanter som vil være hensiktsmessig i en kvalitativ studie (Yardley, 2000), og et større utvalg i denne studien kunne bidratt til rikere beskrivelser og flere perspektiver, noe som ville kunne fremmet studiens generaliserbarhet. En styrke i denne studien er derimot at deltakerne er hentet fra forskjellige avdelinger som ikke har overlapp, noe som kan vise til at studiens funn er generaliserbare. Samtidig erkjenner jeg at utfordringene assosiert med utvalgsprosessen i denne studien kan ha påvirket hvorvidt funnene kan generaliseres utenfor organisasjonen det gjelder.

Transparens. Dette er et av de viktigste kriteriene for kvalitet i kvalitativ forskning. Det er noe tilknyttet pålitelighet og gyldighet, men der hvor pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor godt slike valg tas, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles i forskningsrapporten (Tjora, 2017). Dette omhandler aspekter som hvordan undersøkelsen er gjort, hvilke valg som er tatt på hvilket tidspunkt, hvordan rekrutteringen av informanter har

foregått, hvilke problemer som har oppstått, og hva slags teorier som har blitt benyttet og hvordan disse har fungert. Målet er at lesere skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til forskningens kvalitet (Tjora, 2017).

God forskning sikrer at det epistemologiske og teoretiske standpunktet til forskeren er presentert tidlig i studien (Meyrick, 2006). Jeg gjorde rede for det teoretiske rammeverket i mitt teorikapittel. Mitt vitenskapelige ståsted gjorde jeg rede for å mitt metodekapittel, som reflekterer at kvalitativ forskning er preget av interaksjoner mellom forskeren og de som er forsket på, og som beskrevet over har jeg gjennom prosessen vært bevisst på denne interaksjonen. Jeg har også gjort rede for valg av metode og hvordan rekruttering og datainnsamling foregikk. Som diskutert over var det noen utfordringer med disse aspektene, da blant annet at en kvantitativ dagbokstudie ble ekskludert fra studien grunnet lav svarrespons, og at det var utfordringer assosiert med å rekruttere flere deltakere. I tillegg ble to av intervjuene avsluttet tidlig grunnet tidspress fra deltakernes side. Jeg erkjenner at disse aspektene kan ha påvirket studiens kvalitet.

Jeg har også gjort rede for analyseprosessen min hvor jeg beskriver stegene jeg har tatt og hvordan disse ble gjennomført. Videre har jeg som tidligere nevnt inkludert sitater fra deltakerne i resultatene, noe som gir leseren muligheten til å komme tettere på empirien enn bare forskerens tolkning, noe som kan gi innblikk i de empiriske dataene og hvordan analysen av disse er gjennomført (Tjora, 2017). Dette kan bidra til studiens transparens.

Implikasjoner for praksis

Studiens nytteverdi gjør seg gjeldende på flere områder. Studien er en prosessevaluering av en intervensjon i en gren i helsevesenet. I forfatters kunnskap er det ikke gjennomført en lignende intervensjon på denne arbeidsgruppen tidligere, og studien kan derfor bidra med innsikt i hvilke aspekter som kan spille inn på ansattes oppfattelse og vurderinger av en intervensjonsprosess i denne arbeidsgruppen. I tillegg bidrar studien med kunnskap om intervensjonsprosesser i en offentlig kontekst, som er et område hvor det etterlyses mer kunnskap om hvordan slike prosesser foregår (Kuipers et al., 2014).

Kunnskap om hva som fungerer for hvem, hvordan og under hvilke betingelser kan bidra til å identifisere verdifull informasjon om kontekstuelle faktorer og implementeringsfaktorer som burde bli adressert og tatt i betraktning når man implementerer en organisasjonsintervensjon

(Nielsen & Randall, 2015). Funnene i denne studien viste at deltakerne til tross for uheldige aspekter som manglende kommunikasjon, klarhet i opplevd relevans og en utfordrende organisasjonskontekst, likevel formidler positive vurderinger av intervensjonen på bakgrunn av egne oppfatninger av intervensjonen. Dette leder til at deltakerne har deltatt på en aktiv måte i intervensjonsaktivitetene og dermed fungerer som drivere av endringen. Funnene gir altså innsikt i hvordan en organisasjonskontekst kan forme ansattes vurderinger av en intervensjon, og dermed forme intervensjonen selv og dens aktiviteter, noe som kan lede til at det utvikles egne teorier blant deltakerne om intervensjonens hensikt. Selv om funnene i denne studien tilsier at dette har ledet til aktiv deltakelse i intervensjonen, kan det allikevel være utfordrende dersom man ikke har kunnskap om hvordan dette forekommer i en intervensjonsprosess, for eksempel i utfallsevaluering av slike intervensjoner. Slik belyses viktigheten av å undersøke intervensjonskonteksten før en intervensjon for å kunne fremme at det oppleves god «fit» mellom en intervensjon og konteksten den implementeres i og de som er involvert i den (Nielsen & Randall, 2015), samt viktigheten av å informere deltakerne gjennom hele intervensjonsprosessen for å hindre avsporing underveis.

Det kastes også lys på jobbressurser og jobbkrav gjennom JD-R-modellen (Demerouti et al., 2001). Funnene tilsier at denne arbeidsgruppen er preget av høye jobbkrav som tidspress og arbeidsmengde, noe som også blir beskrevet som å lede til psykiske krav på arbeidsplassen. Dette kan vise til konteksten i en offentlig helseorganisasjon i Norge, hvor arbeidsbetingelser som eksisterer før intervensjonen kan påvirke deltakelse i intervensjonsaktiviteter og hvordan ansatte oppfatter disse aktivitetene. I tillegg vektlegges det i studien at jobbressurser som tillit kan spille en viktig rolle når det kommer til å forme ansattes vurderinger av en intervensjonsprosess, selv i en organisasjon preget av høye arbeidskrav.

Det må samtidig understrekes at funnene i denne studien baserer seg på en gitt kontekst, noe som kan medføre begrensninger for generaliseringer til andre settinger enn organisasjonen det gjelder. For praktisk nytteverdi i organisasjonen det gjelder vises det til kunnskap om de ulike aspektene av intervensjonsprosessen som har påvirket deltakernes vurderinger og hvordan dette burde tas i betraktning for å tilpasse en evaluering. Til tross for at studien kun baserer seg på retrospektiv kunnskap innhentet fra deltakerne gjennom kvalitative intervju, vil dette være verdifull kunnskap ettersom måten folk gjør mening av sine erfaringer kan være indikatorer på fremtidig atferd, som gjør det informantene formidler nyttig for å forstå intervensjonsutfall

(Weick et al., 2005). Dette kan ha praktisk verdi for organisasjonen i henhold til deres intervensjonsløp, ettersom evaluering av intervensjonen ikke har blitt gjennomført. I tillegg kan dette bidra til kunnskap som kan benyttes av organisasjonen i videre utvikling av intervensjonen.

Forslag til videre forskning. På bakgrunn av resultatene i denne studien legges det fokus på at oppnåelse av tilstrekkelig kunnskap om, og oversikt over, prosesser i implementeringen av en intervensjon kan være avhengig av metodetrianglering. Kvalitative metoder som intervju kan gi god innsikt i aspekter som mentale modeller og påvirkning av organisasjonskontest i en intervensjonsimplementering. Men det kan være nyttig å kombinere dette med andre metoder, som for eksempel dokumentgjennomgang eller kvantitative metoder som spørreskjemaer. Dette kan være bedre egnet for å undersøke aspekter av intervensjonsprosesser som ikke like lett lar seg undersøke av intervju, som for eksempel hvor mange ansatte som har vært deltakende i prosessen (Nielsen & Randall, 2013). I tillegg kan dette bidra til å knytte ansattes opplevelser til utfall av intervensjoner.

I tillegg viser studien at det har utviklet seg lokale teorier hos deltakere om intervensjonens hensikt, noe som preger deres vurderinger. Ettersom datainnsamlingen i denne studien var retrospektiv, vil det i fremtidige studier anbefales å benytte longitudinelle studier for å undersøke hvordan deltakeres vurderinger utvikles gjennom en intervensjonsprosess. Dette vil kunne bidra til innsikt i hvilke aspekter og stadier av intervensjonsprosessen som bidrar til å forme deltakernes vurderinger. Ettersom datainnsamling gjennom et prosjekt er tidskrevende burde det utvikles målinger som er lette å bruke og analysere (Nielsen & Randall, 2013), og denne studien viser også til at disse målingene burde være sensitive til organisasjonskontekst, som for eksempel tidsbruk. Likefremt, en undersøkelse av ansattes opplevelser gjennom en intervensjonsprosess kan gi en større forståelse av rollen kontekst spiller i en intervensjonsprosess og hvordan og når dette kan lede til at deltakere utvikler egne teorier om intervensjonen.

Til slutt vil det også være av interesse å undersøke videre rollen jobbkrav og jobbressurser kan spille i en intervensjonsprosess. Studiens funn peker på at opplevde jobbressurser som oppsto i selve intervensjonen bidro til å forme deltakernes vurderinger av intervensjonsprosessen. Videre forskning bør fokusere på hvordan slike ressurser kan interagere

med opplevde jobbkrav gjennom intervensjonsprosessen og hvilken rolle dette kan spille i etterkant av intervensjonen.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å gjennomføre en prosessevaluering for å undersøke hvilke opplevelser i en intervensjonsprosess vil kunne spille en rolle for ansattes vurderinger av intervensjonen, og hvilken rolle dette kan spille i evaluering av intervensjonen. Dette ble undersøkt i henhold til Nielsen og Randalls (2013) rammeverk for prosessevaluering.

Studien avdekket flere faktorer som kan tenkes å spille inn på deltakernes vurderinger av en intervensjon. Det ble beskrevet at organisasjonskonteksten kan påvirke både deltakernes opplevelser av begrunnelsen for innføring, hvordan de deltar i intervensjonsaktiviteter og hvordan intervensjonens hensikt oppfattes. Deltakerne uttrykte negative vurderinger på grunn av opplevde mangler i informering og relevans. Til tross for slik kritikk gir de likefremt uttrykk for at de var pådrivere for endringen og at intervensjonen som helhet vurderes positivt. Dette var på bakgrunn av at slike mangler kombinert med organisasjonskonteksten bidro til at deltakerne utviklet egne, lokale teorier om intervensjonens hensikt, som hvordan en kommunikasjonskanal med ledelsen vil bidra til å bedre deres arbeidsbetingelser. I tillegg vektlegges det hvordan oppfattede jobbressurser, som tillit til endringsledelse, ser ut til å forme hvordan deltakerne opplever intervensjonen, og dette knyttes til intervensjonens hensikt av deltakerne. I tillegg uttrykkes det at sekundære utfall, som bevisstgjøring av egne kvaliteter og utvikling av samarbeidsrelasjoner, bidro til opplevd verdi. Samtidig viser studien til hvordan slike vurderinger bør tas i betraktning når intervensjonen skal evalueres, for å belyse eventuelle avvik mellom den planlagte intervensjonen og den implementerte intervensjonen, ettersom deltakernes oppfatninger ser ut til å ha påvirket intervensjonsaktivitetene.

Studien viser til viktigheten av å undersøke organisasjonskonteksten før implementering, samt viktigheten av å ha kunnskap om målgruppen for intervensjonen. Avdekking av prosessaspekter kan bidra til alternative forklaringer dersom det oppstår uforventede utfall av intervensjonen. På denne måten kan funnene fra denne studien bidra til praktiske vurderinger av hvordan man kan benytte seg av deltakeres vurderinger for å forbedre intervensjonsarbeid og justere intervensjonsløpet, samt kunnskap om hvordan deltakeres vurderinger av en intervensjon kan påvirke implementeringen av intervensjonen. Det anbefales at videre forskning undersøker dette ved å benytte seg av longitudinelle studier og metodetriangulering for å oppnå kunnskap om utviklingen av deltakeres vurderinger og lokale teorier.

Referanser

- Fernández, A. (2018). Theories of organizational change based on the process. Hentet fra <https://medium.com/@fonso149/theories-of-organizational-change-based-on-the-process-43cc04924289>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210. doi: 10.1080/14697010701563379
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 197-216. doi: 10.1080/13594320444000065
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*, 10(6), 20-26. doi: 10.1108/02683949510093849
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505. doi: 10.1177/0021886307303654
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183. doi: 10.1108/09534810210423080
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142. doi: 10.1080/14697010902879079
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Armstrong, R., Waters, E., Moore, L., Riggs, E., Cuervo, L. G., Lumbiganon, P., & Hawe, P. (2008). Improving the reporting of public health intervention research: advancing

- TREND and CONSORT. *Journal of public health*, 30(1), 103-109. doi: 10.1093/pubmed/fdm082
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate communications: an international journal*, 7(4), 219-231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren-hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1). Hentet fra https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50965865/Implementering_av_organisasjonsendringer.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556378247&Signature=i1uQGrcLHkLH5Uuqr87j3g0%2BNbA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DImplementering_av_organisasjonsendringer.pdf
- Biron, C., Gatrell, C., & Cooper, C. L. (2010). Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 135. doi: 10.1037/a0018772
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85. doi: 10.1037/a0033227
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of occupational health psychology*, 6(4), 290. doi: 10.1037/1076-8998.6.4.290
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Buchanan, D. (2003). Getting the story straight: Illusions and delusions in the organizational change process. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 2(4), 7-19. Hentet fra http://tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/204/pdf_36

- Bunce, D. (1997). What factors are associated with the outcome of individual-focused worksite stress management interventions? *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 1-17.
- Bunce, D., & West, M. A. (1996). Stress management and innovation interventions at work. *Human relations*, 49(2), 209-232. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00627.x
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2 utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Clegg, C. & Walsh, S. (2004). Change management: time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239. doi: 10.1080/13594320444000074
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19(2), 135-151. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=aca62184-82e8-479e-8743-f339d5721cd5%40sdc-v-sessmgr05>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi: 10.5465/amr.1993.9402210153
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services*, 35(3), 529-549. doi: 10.2190/P67F-3U5Y-3DDW-MGT1
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2. utg.). Thousand Oaks: Sage
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321. doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

- Dobson, D., & Cook, T. J. (1980). Avoiding type III error in program evaluation: Results from a field experiment. *Evaluation and Program Planning*, 3(4), 269-276. doi: 10.1016/0149-7189(80)90042-7
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations: Towards the Integration of the Social Sciences*, 49(5), 541-552. doi: 10.1177/001872679604900501
- Egan, M., Bambra, C., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 63(1), 4-11. doi: 10.1136/jech.2007.071233
- Elo, A.-L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 10-23. doi: 10.1037/1076-8998.13.1.10
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.002
- Goldenhar, L. M., LaMontagne, A. D., Katz, T., Heaney, C., & Landsbergis, P. (2001). The intervention research process in occupational safety and health: an overview from the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness Research team. *Journal of occupational and environmental medicine*, 43(7), 616-622. Hentet fra: https://ovidsp.tx.ovid.com/sp-3.32.2a/ovidweb.cgi?WebLinkFrameset=1&S=EOJDFPDILPDDKDMJNCDKIDGCMGLHAA00&returnUrl=ovidweb.cgi%3f%26Complete%2bReference%3dS.sh.22%257c1%257c1%26FORMAT%3dcitationFormatPrint%26FIELDS%3dFORMAT1%26S%3dEOJDFPDILPDDKDMJNCDKIDGCMGLHAA00&directlink=https%3a%2f%2fovidsp.tx.ovid.com%2fovftpdfs%2fFPDDNCGCIDMJLP00%2ffs013%2fovft%2flive%2fgv003%2f00043764%2f00043764-200107000-00008.pdf&filename=The+Intervention+Research+Process+in+Occupational+Safety+and+Health%3a+An+Overview+From+the+National+Occupational+Research+Agenda+Intervention+Effectiveness+Research+Team.&navigation_links=NavLinks.S.sh.22.1&PDFI

- dLinkField=%2ffs013%2fovft%2flive%2fgv003%2f00043764%2f00043764-200107000-00008&link_from=S.sh.22%7c1&pdf_key=B&pdf_index=S.sh.22&D=ovft
- Gollop, R., Whitby, E., Buchanan, D., & Ketley, D. (2004). Influencing sceptical staff to become supporters of service improvement: a qualitative study of doctors' and managers' views. *BMJ Quality & Safety*, *13*(2), 108-114. doi: 10.1136/qshc.2003.007450
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 105–117). Thousand Oaks: Sage.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, *7*(4), 313-327. doi: 10.1002/smj.4250070403
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474-487. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utgave). London: Pearson Education Limited
- Hurrell, J. (2005). Organizational stress interventions. I J. E. Barling, K. Kelloway & M. R. Frone (Red.) *Handbook of Work Stress* (s. 623-646). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of occupational health psychology*, *9*(1), 11-27. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.11
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, *31*(2), 386-408. doi: 10.5465/amr.2006.20208687
- Karp, T., & Helgø, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management*, *8*(1), 85-96. doi:10.1080/14697010801937648
- Kaufman, G., & Kaufman, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress, 24*(3), 260-279. doi:10.1080/02678373.2010.518441
- Kompier, M. A., Geurts, S. A., Gründemann, R. W., Vink, P., & Smulders, P. G. (1998). Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. *Stress medicine, 14*(3), 155-168. doi: 10.1002/(SICI)1099-1700(199807)14:3<155::AID-SMI773>3.0.CO;2-C
- Kompier, M. A. J., & Kristensen, T. S. (2001). Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. I J. Dunham (Red.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (s. 164-190). Philadelphia: Whurr Publishers.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration, 92*(1), 1-20. doi: 10.1111/padm.12040
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utgave). Oslo: Gyldendahl akademisk
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior, 39*(7), 938-957. doi: 10.1177/0093854812439192
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health, 13*(3), 268-280. doi: 10.1179/oeh.2007.13.3.268
- Landsbergis, P. A., & Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior, 16*(1), 29-48. doi: 10.1002/job.4030160106
- Lindquist, T. L., & Cooper, C. L. (1999). Using lifestyle and coping to reduce job stress and improve health in 'at risk' office workers. *Stress medicine, 15*(3), 143-152. doi: 10.1002/(SICI)1099-1700(199907)15:3<143::AID-SMI808>3.0.CO;2-4

- Lines , R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215. doi:10.1080/1469701042000221696
- Lipsey, M. W. (1996). Key issues in intervention research: A program evaluation perspective. *American Journal of Industrial Medicine*, 29(4), 298-302. doi: 10.1002/(SICI)1097-0274(199604)29:4<298::AID-AJIM4>3.0.CO;2-L
- Mannell, J., & Davis, K. (2019). Evaluating complex health interventions with randomized controlled trials: How do we improve the use of qualitative methods? *Qualitative Health Research*, 29(5), 623-631. doi: 10.1177/1049732319831032.
- Meyrick, J. (2006). What is Good Qualitative Research?:A First Step towards a Comprehensive Approach to Judging Rigour/Quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808. doi:10.1177/1359105306066643
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of change management*, 9(4), 399-417. doi: 10.1080/14697010903360608
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14(2), 156-170. doi: 10.1080/026783700750051667
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260. doi:10.1037/0022-0167.52.2.250
- Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2003). The USA perspective: Current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist*, 38(2), 151-157. doi: 10.1080/00050060310001707157

- Murta, S. G., Sanderson, K., & Oldenburg, B. (2007). Process evaluation in occupational stress management programs: a systematic review. *American Journal of Health Promotion*, 21(4), 248-254.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297. doi: 10.1080/02678373.2013.812358
- Nielsen, K., Abildgaard, J. S., & Daniels, K. (2014). Putting context into organizational intervention design: Using tailored questionnaires to measure initiatives for worker well-being. *Human relations*, 67(12), 1537-1560. doi: 10.1177/0018726714525974
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20(3), 272-287. doi: 10.1080/02678370601022688
- Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human relations*, 70(1), 40-62. doi: 10.1177/0018726716670226
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 374-390. doi: 10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111. doi:10.1080/02678373.2012.682721
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. doi:10.1080/1359432X.2012.690556
- Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and addressing the fit of planned interventions to the organizational context. I M. Karanika-Murray, & C. Biron (Red.), *Derailed organizational interventions for stress and well-being* (s. 107-113): Dordrecht: Springer
- Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 793-810. doi: 10.1002/job.450

- Nielsen, K., Randall, R., Brenner, S.-O., & Albertsen, K. (2009). Developing a framework for the “why” in change outcomes: The importance of employees’ appraisal of changes. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Prerequisites for healthy organizational change* (s. 76-86). Bentham Science Publisher.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, *24*(3), 234-259. doi: 10.1080/02678373.2010.515393
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, *14*(3), 213-225. doi: 10.1080/02678370010024749
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73-101. doi: 10.1080/13594320500451247
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, *7*(1), 63-92. doi: 10.1287/isre.7.1.63
- Parkes, K. R., & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce work stress: Are they effective? A review of the literature*. Sudbury: HSE Books.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. I E. Lawler, A. M. Mohrman, S.A. Mohrman, G. E. Ledford, T. G. Cummings. (Red.), *Doing research that is useful in theory and practice* (s. 222-273). San Francisco: Jossey-Bass.
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate communications: an international journal*, *13*(3), 319-332. doi: 10.1108/13563280810893689
- Randall, R., Cox, T., & Griffiths, A. (2007). Participants' accounts of a stress management intervention. *Human relations*, *60*(8), 1181-1209. doi: 10.1177/0018726707081660
- Randall, R., Griffiths, A., & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(1), 23-41. doi: 10.1080/13594320444000209

- Randall, R., & Nielsen, K. (2010). Interventions to promote well-being at work. I L. Stavroula & J. Houdmont (Red.), *Occupational health psychology* (s. 88-123). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Randall, R., Nielsen, K., & Tvedt, S. D. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, 23(1), 1-23. doi: 10.1080/02678370902815277
- Roskam, E. (2009). Using participatory action research methodology to improve worker health. I P. L. Schnall, M. Dobson & E. Roskam (Red.), *Critical approaches in the health social sciences series. Unhealthy work: Causes, consequences, cures* (s. 211-228). Amityville: Baywood Publishing Company.
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (s. 199-219). Bergen. Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57. doi: 10.1080/02678370110118744
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi 10.1080/02678370701685707
- Schurman, S. J. & Israel, B. A. (1995). Redesigning work systems to reduce stress: a participatory action research approach to creating change. I L. R. Murphy, J. J. Hurrell, Jr., S. L. Sauter, & G. P. Keita (Red). *Job Stress Interventions* (s. 235-263). Washington DC: American Psychological Association.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of career Development*, 30(4), 247-261. doi: 10.1177/089484530403000402
- Self, D. R. (2007). Organizational change—overcoming resistance by creating readiness. *Development and learning in organizations: An international journal*, 21(5), 11-13. doi: 10.1108/14777280710779427
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 515-527. doi: doi:10.5271/sjweh.1056

- Sims-Schouten, W., Riley, S. C. E., & Willig, C. (2007). Critical Realism in Discourse Analysis: A Presentation of a Systematic Method of Analysis Using Women's Talk of Motherhood, Childcare and Female Employment as an Example. *Theory & Psychology, 17*(1), 101-124. doi:10.1177/0959354307073153
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave). Los Angeles: Sage Publications
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752-788. doi: 10.5465/annals.2016.0095
- Swanson, V., & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work & Stress, 15*(2), 161-178. doi: 10.1080/02678370110066995
- Terry, D. J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology, 45*(3), 168-175. doi: 10.1080/00049539308259135
- Tjora, A. (2017). *Kvalitativ forskningsmetode i praksis* (3. utg). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science, 13*(5), 567-582. doi: 10.1287/orsc.13.5.567.7810
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress, 23*(1), 80-98. doi: 10.1080/02678370902857113
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology, 57*(2), 313-334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), 510-540. doi: 10.5465/amr.1995.9508080329
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives, 25*(3), 58-74. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/23045051.pdf>

- van Emmerik, H. I., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International, 14*(6), 594-613. doi: 10.1108/13620430910997312
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management journal, 29*(2), 280-304. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=863619d3-38f1-4df1-9fe7-13c2f10a8c90%40sdc-v-sessmgr03>
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal, 26*(3). Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/197996444?pq-origsite=gscholar>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science, 16*(4), 409-421. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a654a7d3-f7df-41fb-8d5a-99bbbe5688ce%40sessionmgr103>
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S.-Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical care research and review, 65*(4), 379-436. doi: 10.1177/1077558708317802
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics, 43*(3), 213-224. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.008
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and health, 15*(2), 215-228. doi: 10.1080/08870440008400302
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of occupational health psychology, 1*(2), 145-169. doi: 10.1037/1076-8998.1.2.145

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Intervjuguide for prosjektet «Tydeliggjøring av spesialistrollen i DPS».

Individuelt, semistrukturert intervju

I. Rammesetting: Iscenesettelse av intervjuet

- Uformell samtale
- Introduksjon
 - Navn og introduksjon.
- Informasjon om prosjektet.
 - Formål
- Informer om det formelle og etiske
 - Sikre anonymitet.
 - Taushetsplikt.
 - Dataene vil kun bli lagret i anonym form.
 - Informanten kan avbryte intervjuet når som helst.
 - Informanten kan kontakte meg for å trekke tilbake datamaterialet hvis man skulle ønske det.
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
 - Intervjuet blir tatt opp på bånd og skal transkriberes.
 - Spør om samtykke til lydopptak.
 - Dataene vil danne grunnlag for en masteroppgave og for at virksomheten skal kunne arbeidere videre med utviklingen av spesialistrollen.
 - Resultatene vil kunne benyttes i konferansepapers og forskningsartikler.
 - Spør om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart.
- Start lydopptak.

II. Midtdel

1. Ansettelsesforhold

- Kan du si litt om hva slags type jobb du har?
 - Arbeidstid, antall timer i uken?
 - Konkrete arbeidsoppgaver – hva gjør du?

2. Arbeidshverdag

- Jobber du mest alene eller mest sammen med andre?
 - Vil du si at du har mest repetitive eller varierte arbeidsoppgaver?
- Vil du si at jobben din er fysisk eller psykisk krevende? På hvilken måte?
- Opplever du at du har frihet til å bestemme over egen arbeidshverdag?
 - På hvilken måte?
- Er det noen arbeidsoppgaver du vil si du utfører på en annen måte en noen i samme stilling?

3. Rolleklarhet

- Hvordan vil du beskrive din rolle som spesialist?
 - Hva er dine ansvarsområder?
- Vet du hva som forventes av deg på arbeidsplassen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Opplever du motstridende krav fra en eller flere personer?

4. Samarbeidsklima

- Hvordan foregår samarbeid innen din arbeidsgruppe?
 - Hva er din rolle i dette samarbeidet?

5. Endringen

- Hvordan vil du beskrive informasjonen rundt spesialistprogrammet?
- Hvordan har kommunikasjonen med ledelsen foregått?
 - Probe:
 - Støtte
 - Dialog
- Hva tenker du om begrunnelsen for innføringen av dette programmet?
 - I henhold til din arbeidssituasjon
 - I henhold til din arbeidsplass/kollegaer
- Hvordan vil du beskrive din rolle som deltager i dette spesialistprogrammet?
 - Deltagelse/involvering
 - Opplever du at det har blitt stilt noen krav til deg?
 - Har du noen tanker om dette kan ha en betydning for din arbeidssituasjon?
- Hva er dine tanker om hvordan dette programmet ble gjennomført?
 - Eventuelt hva fungerte/fungerte ikke?

6. Fremtiden

- Hva tenker du om å fortsette i denne jobben i fremtiden?
 - Ser du for deg å bytte jobb? Hvorfor/hvorfor ikke?

III. Avslutning

- Avrund intervjuet med å oppsummere og nevne noen hovedpunkter.
 - Be om tilbakemelding.
 - Avklar misforståelser.
- Avslutt med å si at du ikke har mer å spørre om, og spør informantene om det er noe mer de vil si.
 - Er det noe jeg ikke har spurt deg om som du ønsker å legge til?
 - Har du noen spørsmål?
- Stopp lydopptak.
- Takk informant for hjelp og bidrag.
- Informer om at det bare er å ta kontakt dersom det skulle være noe. Sikre at de har kontaktinformasjon.
- Spør om man kan kontakte informanten via mail dersom det er noe jeg lurer på.

Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Tydeliggjøring av spesialistrollen i DPS

Bakgrunn og formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å forstå hvordan deltakere i prosjektet «Tydeliggjøring av spesialistrollen i DPS» oppfatter sin rolle som spesialist og hvordan denne intervensjonen oppfattes. Vi ønsker innsikt i dine erfaringer og opplevelser for å sikre en bedre forståelse av utfallene av et slikt prosjekt og hvordan du opplever at denne prosessen har foregått. Dette forskningsprosjektet er et mastergradsprosjekt under arbeid- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt, NTNU. Mastergradsprosjekter utføres av studenter under veiledning av faglig ansvarlig ved instituttet. Faglig ansvarlig for prosjektet er professor Per Øystein Saksvik.

Hva betyr deltakelse i prosjektet?

Deltakelse i forskningsprosjektet betyr at du vil besvare to korte spørreskjemaer i tre omganger og bli intervjuet av meg, Helene Alnes Vedlog, om dine erfaringer og opplevelser knyttet til intervensjonsprosjektet «Tydeliggjøring av Spesialistrollen i DPS». Spørreskjemaene vil ikke inkludere informasjon som navn eller fødselsdato, og de vil bli sikkert oppbevart. Intervjuene vil bli tatt opp, transkribert og anonymisert. Deretter vil opptakene av deg slettes, for å sikre din anonymitet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det vil ikke spørres om informasjon som gjør deg direkte gjenkjennelig for andre (slik som navn, bosted, alder osv.) i intervjuet. Hvis det i løpet av intervjuet allikevel kommer frem informasjon som kan gjøre deg gjenkjennbar, f.eks. gjennom en kombinasjon av yrke og utdanning, vil dette ekskluderes fra transkripsjonen. Lydopptak av intervjuet vil kun være tilgjengelig for meg, og vil slettes så fort informasjonen er transkribert og anonymisert. Det forventes at prosjektet vil være ferdigstilt innen 01.05.2019, og innen denne dato vil all informasjon om deg være fullstendig anonymisert.

Frivillig deltakelse.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke om deltakelse, uten å oppgi grunn for dette.

Om du har noen spørsmål utover dette, ta gjerne kontakt på mail heleneav@stud.ntnu.no eller telefon 46449271.

Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Kvittering fra NSD



Per Øystein Saksvik

7048 TRONDHEIM

Vår dato: 10.07.2018

Vår ref: 61359 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.06.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

61359	<i>Tydeliggjøring av spesialistrollen i DPS</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>
<i>Student</i>	<i>Helene Alnes Vedlog</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til Informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.05.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle